

CONSEJO NACIONAL DE RECTORES

Oficina de Planificación de la Educación Superior

Informe sobre el proceso de gestión del desempeño 2023

Lorena Torres Díaz

Departamento de Gestión del Talento Humano

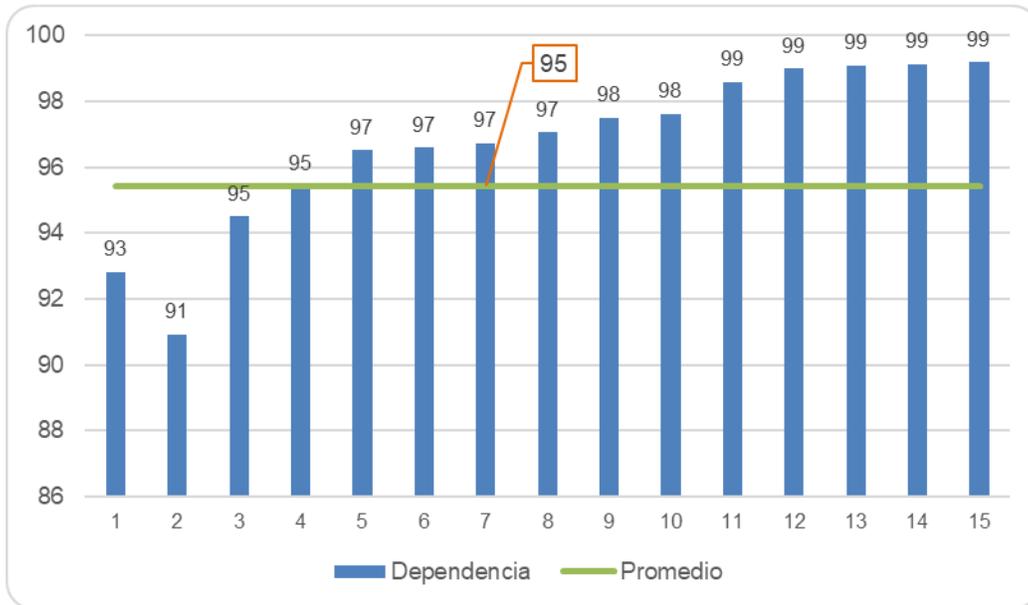
Abril, 2024.



Resultados del proceso de Gestión del Desempeño 2023.

Después de haber ejecutado el cronograma de actividades del proceso de gestión del desempeño publicado en la CIRCULAR-DGTH-04-2024, del 12 de enero 2024, se presentan a continuación de manera resumida los resultados de la fase de evaluación del desempeño del año 2023 por dependencia.

Gráfico 1. Resumen de calificaciones por dependencia.



Fuente: Elaborado por DGTH, 2024.

Según el gráfico anterior, la mayoría de las dependencias obtuvieron una calificación por encima del promedio (95), mostrando que los objetivos los lograron y la forma en cómo los alcanzaron hicieron que quedaran dentro del rango de excelencia. Asimismo, dos dependencias que, aunque quedaron dentro del nivel de excelencia, se registran por debajo del promedio. Por lo que, las personas funcionarias de las dependencias a nivel general hicieron una contribución excepcional a las metas y objetivos estratégicos, hacia el equipo de trabajo y hacia las personas usuarias, superando consistentemente los requisitos del trabajo, siendo modelos y referentes a seguir.

A continuación, se presenta el cuadro 2 el cual muestra el mapa de calor con las dimensiones del desempeño evaluadas (competencias y resultados).

Cuadro 2. Mapa de calor sobre las dimensiones del desempeño evaluadas (competencias y resultados).

| Competencias evaluadas | | Técnicos | Profesionales | Investigadores (as) | Coordinaciones | Jefaturas | Direcciones |
|--|---|---|----------------------|----------------------------|-----------------------|------------------|--------------------|
| 1 | Entendimiento de la Educación Superior Estatal su entorno | | | | | 89,42 | 92,10 |
| 2 | Influencia | | 90,49 | | | | |
| 3 | Iniciativa | 94,00 | | | | | |
| 4 | Integridad | 96,97 | 97,30 | 92,42 | 94,42 | 98,04 | 97,51 |
| 5 | Liderazgo | | | 81,08 | 87,06 | | |
| 6 | Pensamiento conceptual | 93,71 | | | | | |
| Promedio Dimensión Competencial | | 94,89 | 93,89 | 86,75 | 90,74 | 93,73 | 94,81 |
| Dimensión de resultados: indicadores de gestión evaluados | | Técnicos | Profesionales | Investigadores (as) | Coordinaciones | Jefaturas | Direcciones |
| 1 | Calidad | 95,32 | 95,37 | 95,08 | PAO 2023 | | |
| 2 | Cumplimiento | 97,62 | 97,61 | 97,50 | | | |
| 3 | Innovación | 94,56 | 94,51 | 94,82 | | | |
| 4 | Puntualidad | 95,94 | 95,99 | 95,51 | | | |
| Promedio Dimensión de Resultados | | 95,86 | 95,87 | 95,73 | 94,50 | 98,22 | 97,25 |
| Rangos de Calificación: Descripción del valor y la calificación | | | | | | | |
| De 0 a 69 | Insuficiente | El desempeño no cumplió las expectativas. Los resultados del desempeño fueron muy por debajo a los indicadores de resultados esperados o estándares definidos para el logro de las metas y objetivos de la dependencia. Se requiere una mejora oportuna y significativa. | | | | | |
| De 70 a 79 | Bueno | El desempeño es aceptable. La persona funcionaria cumple con el trabajo asignado y contribuye de alguna manera al logro de las metas y objetivos de la dependencia. | | | | | |
| De 80 a 89 | Muy Bueno | El desempeño cumple las expectativas y consistentemente genera muy buenos resultados en los requerimientos del trabajo. La persona funcionaria hace una contribución significativa a la consecución de las metas y objetivos de la dependencia. | | | | | |
| De 90 a 99 | Excelente | El desempeño es excelente. La persona funcionaria hace una contribución excepcional a las metas y objetivos estratégicos de la dependencia en la que labora, el equipo de trabajo y hacia las personas usuarias, superando consistentemente los requisitos del trabajo, es un modelo y un referente a seguir. | | | | | |
| 100 | Sobresaliente | Cumple con todas las características de la persona funcionaria excelente y además su desempeño destaca sobre el de sus pares y excediendo las expectativas de las labores encomendadas para el cargo. | | | | | |

Fuente: Elaborado por DGTH, 2024.

Según el cuadro anterior, se presenta el mapa de calor, el cual registra el promedio de las calificaciones obtenidas por las personas funcionarias del CONARE en la evaluación del desempeño realizada del periodo 2023, la cual incluyó la evaluación de la dimensión competencial y la de resultados, esta última evaluada por medio de los indicadores de gestión. Los datos con mayor puntaje se presentan de color verde, siguiendo de color amarillo los que se ubican en valores centrales, hasta los de menor puntaje de color rojo. Los promedios de las calificaciones obtenidas tanto en competencias como en resultados y en todos los estratos ocupacionales, se ubican en el rango de: “muy bueno y excelente”, considerando que, en la metodología utilizada en la institución, específicamente referida a los rangos de calificación, las

notas superiores a 80 tienen el calificativo de “muy bueno” y las calificaciones de 90 hacia arriba tienen el calificativo de “excelente”.

Análisis de los resultados en la dimensión de competencias.

Continuando con la información mostrada en el Cuadro 2. Mapa de calor sobre las dimensiones evaluadas a nivel competencial, y de manera general, la mayoría de las competencias evaluadas obtuvieron resultados de muy bueno y excelente. Se registran dos competencias con calificaciones entre 80 y menos de 90 las cuales son: liderazgo en las familias de cargos de investigadores universitarios (as) y de Coordinaciones universitarias, y la competencia de Entendimiento de la Educación Superior Estatal y su entorno en el estrato ocupacional de Jefaturas A y B, teniendo el calificativo de “muy bueno”.

Hilando más fino, el promedio de las competencias evaluadas del estrato ocupacional de Técnicos universitarios es 94,89 y la competencia menor a este es: pensamiento conceptual con un puntaje de 93,71. En la familia de los Profesionales universitarios (as); el promedio es de 93,89 y la competencia con calificación menor a este es: influencia con 90,49. En el estrato ocupacional de Investigadores universitarios (as) el promedio de las calificaciones es 86,75 y la competencia menor a este es: liderazgo con 81,08. En el estrato ocupacional de Coordinaciones universitarias el promedio de las calificaciones es 90,74 y la competencia menor a este es: liderazgo con 87,06. En el estrato ocupacional de Jefaturas universitarias el promedio de las calificaciones es 93,73 y la competencia menor a este es: Entendimiento de la Educación Superior y su entorno con 89,42. En el estrato ocupacional de Direcciones universitarias el promedio es de 94,81 y la competencia menor a este es: Entendimiento de la Educación Superior y su entorno con 92,10.

Por lo tanto, la competencia con menor puntaje es liderazgo (81,08) de la familia o estrato ocupacional de investigadores universitarios (as) y la competencia con mayor puntaje es Integridad con 98,04 en la familia de las jefaturas universitarias (as).

El mayor promedio competencial lo tiene la familia de Técnicos universitarios (as) (94,89) y el menor la familia de los investigadores universitarios (as) (86,75).

Las competencias con menor puntaje y que impactan dos o más estratos ocupacionales son: liderazgo (81,08), en investigadores universitarios (as) y Coordinaciones universitarias

(92,10), entendimiento de la Educación Superior Estatal y su entorno de (89,42), en Jefaturas universitarias y en las Direcciones universitarias (92,10).

Análisis de los datos en la dimensión de resultados.

Continuando con la información mostrada en el cuadro 2. Mapa de calor sobre las dimensiones evaluadas, y específicamente en la dimensión de resultados, los datos de los promedios de los cuatro indicadores de gestión evaluados (calidad, cumplimiento, innovación y puntualidad) están en el rango de excelencia (entre 90 y 99).

El promedio de los indicadores de gestión evaluados del estrato ocupacional de Técnicos universitarios es 95,86 y el indicador menor a este es: innovación con un puntaje de 94,56. En la familia de los Profesionales universitarios (as); el promedio es de 95,87 y el indicador con puntaje menor a este es: innovación con 94,51. En el estrato ocupacional de Investigadores universitarios (as) el promedio de los puntajes es 95,73 y el indicador menor a este es: innovación con 94,82.

En el estrato ocupacional de Coordinación universitaria el promedio de la dimensión de resultados es 94,50, el de Jefatura universitaria es 98,22 y el de Dirección universitaria es 97,25. Cabe mencionar que la metodología de evaluación para estas familias de cargos difiere de los demás estratos, y se basó en los resultados del logro de los objetivos operativos de cada dependencia publicados en el informe del PAO 2022 emitido por el ADI y en los resultados de autoevaluación del indicador de control interno.

A nivel general, el menor puntaje lo obtuvo el indicador de innovación (94,56) del estrato ocupacional de Técnicos universitarios y el indicador con mayor puntaje fue cumplimiento con 97,62 en la familia de Técnicos.

El mayor promedio de resultados lo tiene el estrato de Jefatura universitaria (98,22) y el menor el de Coordinación universitaria (94,50).

El indicador de gestión con menor puntaje y que impactan dos o más estratos ocupacionales es: innovación (en Técnicos, Profesionales e Investigadores universitarios (as)).

Conclusiones generales del proceso

- a. Durante el proceso de gestión del desempeño del año 2023 se logró por segunda vez aplicar el instrumento de evaluación del desempeño con indicadores de desempeño estandarizados para toda la institución.
- b. A nivel general las calificaciones de la evaluación del desempeño quedaron distribuidas en los siguientes rangos: una persona funcionaria con calificación por debajo de la nota mínima establecida, sin registros de personas funcionarias con calificaciones entre 70 y 79, diez personas funcionarias entre 80 y 89, ciento trece personas funcionarias entre 90 y 99, y nueve personas funcionarias con calificación de 100 para un total de 133 personas funcionarias que realizaron la evaluación del desempeño, correspondiendo al 100% de la totalidad de las personas funcionarias a evaluar.
- c. Según los resultados obtenidos pareciera que los líderes y lideresas se enfocaron en el cumplimiento de los objetivos planteados y pueden seguir fortaleciendo el entendimiento de la Educación Superior Estatal y su entorno.
- d. Tenemos profesionales con alta integridad y que podrían seguir fortaleciendo la influencia en sus relaciones de trabajo, especialmente en este momento de cambio e incertidumbre a nivel institucional y mundial.
- e. En los estratos ocupacionales la dimensión de resultados es mayor al resultado de la competencial, denotando una orientación de la institución hacia el alcance de los objetivos y en segundo lugar la forma de cómo se logran. Aunque la distancia entre los datos es corta, permite recomendar a las jefaturas y direcciones seguir capacitándose en materia competencial.
- f. Durante la fase de evaluación la cantidad de recordatorios para la realización de esta fue menor que en los años anteriores, denotando que las personas funcionarias, las jefaturas y direcciones han asimilado e incorporado la realización de esta fase, así como la realimentación de manera positiva, como parte de los actos administrativos que agregan valor al desempeño de la función pública.

Dados los datos anteriores se plantea a continuación el plan de acción para la gestión del desempeño.

Plan de acción para la gestión del desempeño

A continuación, se presentan acciones generales de seguimiento como mejores prácticas para el fortalecimiento del proceso durante el periodo anual de evaluación.

El DGTH debe continuar con el Plan de gestión de desempeño 2022-2024 con el objetivo de mantener un alto desempeño de las personas funcionarias mediante las siguientes acciones.

- a. Personas funcionarias con resultados menores a la nota mínima establecida: que completen el plan de desempeño diseñado por el DGTH, con el objetivo de apoyarlas hacia el alcance del siguiente rango de calificación en la próxima evaluación.

Este instrumento contiene opciones de autodesarrollo, capacitaciones alternativas no tradicionales, métodos y técnicas las cuales podrá seleccionar y comprometerse a realizar durante el periodo de evaluación vigente.

El seguimiento de si se realizan o no las acciones a las que la persona funcionaria se compromete, lo hará cada Jefatura y Dirección bimestralmente. El DGTH hará recordatorios del objetivo y uso del instrumento.

- b. Personas funcionarias con resultados de excelencia y sobresalientes: El DGTH realizará reconocimientos por alto desempeño; solicitando a cada jefatura y dirección por medio de una entrevista, la asignación de una persona funcionaria de su dependencia que haya tenido un resultado de excelencia en la evaluación del desempeño y que por este resultado sea un referente en alguna competencia y buenas prácticas de desempeño.

El reconocimiento se realizará de tres maneras:

1. El DGTH le realizará una entrevista a la persona funcionaria con el fin de conocer a fondo las buenas prácticas de trabajo que le han permitido tener excelentes resultados de desempeño.
2. La Dirección de OPES junto con el DGTH emitirá un certificado a título personal en reconocimiento por alto desempeño.
3. Publicación en el boletín informativo del reconocimiento.

4. La información y el contenido de las buenas prácticas recolectadas de las personas funcionarias con alta excelencia será utilizado en los diferentes medios de difusión de la institución.
- c. El DGTH facilitará periódicamente información audiovisual a las jefaturas y direcciones sobre mejores prácticas en la gestión del desempeño.

Recomendaciones

1. Continuar promoviendo que las jefaturas y direcciones realicen realimentaciones recurrentes y no solo cuando se formaliza anualmente el proceso de la evaluación del desempeño para informar la calificación obtenida, siendo que, desde el marco de trabajo ágil, el “feedback” constante es lo que hace crecer a las personas dentro de su equipo de trabajo y la institución.
2. Recalcar a cada jefatura y dirección, el establecimiento de sus propios indicadores de desempeño, de acuerdo con la naturaleza de cada dependencia, que respondan y se alinien con los indicadores de gestión aprobados institucionalmente (calidad, cumplimiento, innovación y puntualidad).
3. Entregar una llamada de atención por escrito a las personas funcionarias que obtuvieron por primera vez una calificación por debajo de la mínima establecida por el incumplimiento incurrido e invitarle a procurar la obtención de un mejor desempeño para el siguiente periodo.
4. Actualizar e incluir lineamientos a los actuales según la experiencia del año 2023 y según la nueva normativa en materia de empleo público que apruebe el CONARE, según el Sistema de Régimen de Empleo Superior Universitario (RESU).
5. Continuar la búsqueda de otras opciones de plataformas para alojar los instrumentos de la evaluación del desempeño y otros procesos de Talento Humano.
6. Analizar la inclusión en las competencias o indicadores de gestión conceptos que a nivel institucional se definan como importantes de evaluar y según lo que se defina a nivel estratégico en el PLANES (Plan Nacional de la Educación Superior) y en el RESU.

7. Que se continúe tomando el PAO interno en cada dependencia como base para la evaluación del desempeño, en donde la jefatura o dirección junto con cada persona funcionaria establecen las actividades y productos que se compromete a realizar durante el año para luego ser evaluados, los cuales deben ser medibles, alcanzables, con fechas de realización, de acuerdo con los objetivos operativos y que describan las actividades o productos sustantivos, sin necesidad de detallar las tareas.
8. Incluir en el plan de desarrollo profesional y en la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) para el siguiente año las competencias que tuvieron menor puntaje que el promedio y que según el análisis de los datos obtenidos en el presente informe sobre el desempeño, es necesario fortalecerlas, dado que impactan más de un estrato o familia ocupacional y estas son: liderazgo (impacta la familia de los investigadores universitarios (as) y Coordinaciones), y entendimiento de la Educación Superior Estatal y su entorno (impacta a las Jefaturas y Direcciones universitarias). Adicionalmente, analizar las calificaciones en cada uno de los roles de desempeño de las competencias mencionadas para atender de manera específica las conductas a fortalecer.

También incluir en dicho plan y en el DNC, el indicador de gestión que tuvo el menor puntaje que el promedio y que según el análisis de los datos obtenidos en el presente informe sobre el desempeño, es necesario fortalecer dado que impactan más de un estrato o familia ocupacional y este es: innovación (impacta familia de los Técnicos y Profesionales universitarios (as) e investigadores (as)). Adicionalmente, analizar los puntajes en cada uno de los criterios de evaluación de los indicadores de gestión mencionados para atender y fortalecerlos de manera específica.

Elaborado por:

Lorena Torres Díaz
Profesional, Talento Humano

Revisado por:

Randy Vargas Mora
Jefatura, DGTH



CONSEJO NACIONAL
DE RECTORES

UCR

TEC

UNA

UNED

UTN
Universidad
Técnica Nacional