

# CONSEJO NACIONAL DE RECTORES

Oficina de Planificación de la Educación Superior

## Informe sobre el proceso de gestión del desempeño 2024

Lorena Torres Díaz

Departamento de Gestión del Talento Humano

Octubre, 2025.



## Contenido

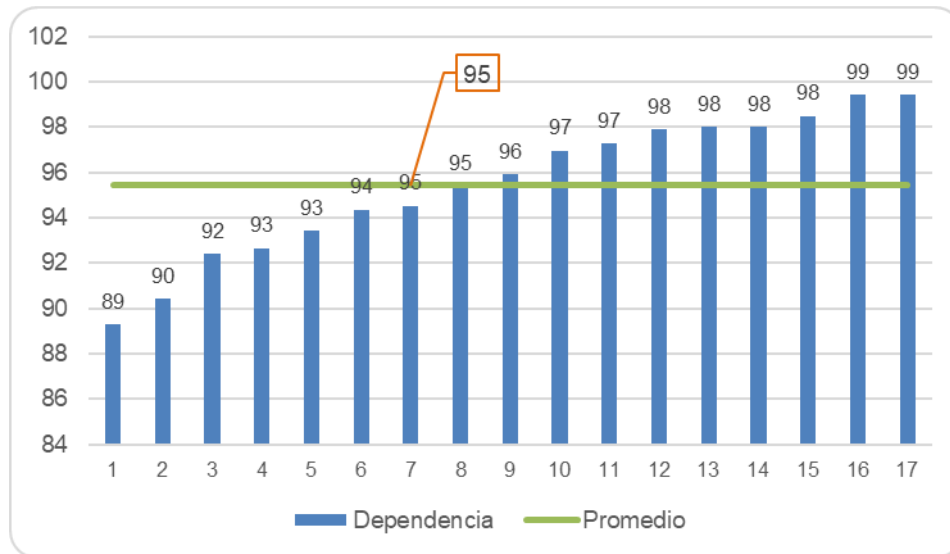
Resultados del proceso de Gestión del Desempeño 2024.....	3
Calificaciones por dependencia .....	3
I Contexto general: .....	4
II Análisis de la dimensión de competencias. ....	5
III Análisis de la dimensión de resultados .....	6
IV Conclusiones generales del proceso.....	7
V Plan de acción para la gestión del desempeño.....	8
VI Recomendaciones .....	9

## Resultados del proceso de Gestión del Desempeño 2024.

### Calificaciones por dependencia

Después de haber ejecutado el cronograma de actividades del proceso de gestión del desempeño publicado en el oficio OF-DGTH-478-2024, del 23 de octubre 2024, se presentan a continuación de manera resumida los resultados de la fase de evaluación del desempeño del año 2024 por dependencia.

Gráfico 1. Resumen de calificaciones por dependencia.



Fuente: Elaborado por DGTH, 2025.

Según el gráfico anterior, los resultados de la evaluación de desempeño del año 2024 muestran una tendencia predominante hacia la excelencia. La distribución de calificaciones en la mayoría de las dependencias evaluadas obtuvo una calificación superior a 90 puntos. La calificación promedio de las dependencias fue de 95, lo que sitúa el desempeño general en el rango de Excelencia. Solo una dependencia se ubicó en el rango de Muy Bueno (entre 80 y 89 puntos). Ninguna dependencia se ubicó en categorías inferiores.

La información anterior permite interpretar los datos y hacer ver que las dependencias cumplieron y superaron consistentemente los objetivos estratégicos establecidos. El rendimiento agregado y la alta concentración de calificaciones en el rango superior sugieren

una contribución excepcional de las personas funcionarias, consolidando las dependencias como modelos de alto desempeño dentro de la institución en términos de logros de metas.

## Análisis ejecutivo del Desempeño 2024: Dimensiones de Competencias y Resultados.

### I Contexto general:

El mapa de calor (cuadro 2) que se presenta a continuación, ilustra el promedio de las calificaciones de desempeño obtenidas por el personal del CONARE durante el periodo 2024.

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

Competencias evaluadas		Técnicos	Profesionales	Investigadores (as)	Coordinaciones	Jefaturas	Direcciones
1	Empowerment						90.42
2	Liderazgo					97.00	
3	Conocimiento Técnico	93.44					
4	Integridad	96.00	96.10	95.50	92.50	95.10	96.20
5	Credibilidad técnica		94.89				
6	Confidencialidad científica			92.97	84.13		
<b>Promedio Dimensión Competencial</b>		<b>94.72</b>	<b>95.49</b>	<b>94.24</b>	<b>88.32</b>	<b>96.05</b>	<b>93.31</b>
Dimensión de resultados: indicadores de gestión evaluados		Técnicos	Profesionales	Investigadores (as)	Coordinaciones	Jefaturas	Direcciones
1	Calidad	92.70	95.80	92.80	<b>PAO 2024</b>		
2	Cumplimiento	96.30	97.80	97.80			
3	Innovación	91.70	93.80	96.20			
4	Puntualidad	94.00	95.70	93.40			
<b>Promedio Dimensión de Resultados</b>		<b>93.68</b>	<b>95.78</b>	<b>95.05</b>	<b>96.00</b>	<b>96.70</b>	<b>96.20</b>
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, 2025.

Según el cuadro anterior, el mapa de calor, la evaluación abarcó dos dimensiones clave: Competencias y Resultados (esta última medida a través de indicadores de gestión los cuales consideran como base el Plan Interno de cada dependencia, y que este a la vez se despliega del Plan Anual Operativo (PAO) de la institución. La codificación por colores indica que los puntajes entre 90 y 99 se consideran "Excelente" (verde), mientras que los valores centrales (80-89) se clasifican como "Muy Bueno" (amarillo). Los puntajes inferiores (por debajo de 79) no se observan en este mapa. Los puntajes con el color rojo son los menores en cada competencia o indicador de gestión. Esta visualización permite identificar rápidamente las áreas de fortaleza y las oportunidades de mejora.

## **II Análisis de la dimensión de competencias.**

Continuando con la información mostrada en el cuadro 2. Mapa de calor sobre las competencias evaluadas, el promedio de las competencias evaluadas del estrato ocupacional de Técnicos universitarios es 94,72 y la competencia menor a este es: Conocimiento técnico con un puntaje de 93,44. En la familia de los Profesionales universitarios (as); el promedio es de 95,49 y la competencia con calificación menor a este es: Credibilidad técnica con 94,89. En el estrato ocupacional de Investigadores universitarios (as) el promedio de las calificaciones es 94,24 y la competencia menor a este es: Confidencialidad científica con 92,97. En el estrato ocupacional de Coordinaciones universitarias el promedio de las calificaciones es 88,32 y la competencia menor a este es: Confidencialidad científica con 84,13. En el estrato ocupacional de Jefaturas universitarias el promedio de las calificaciones es 96,05 y la competencia menor a este es: Integridad 95,10. En el estrato ocupacional de Direcciones universitarias el promedio es de 93,31 y la competencia menor a este es: Empowerment con 90,42.

Por lo tanto, la competencia con menor puntaje es Confidencialidad científica (84,13) de la familia o estrato ocupacional de investigadores universitarios (as) situándose en el rango de "Muy bueno" y la competencia con mayor puntaje es Liderazgo con 97 en la familia de las jefaturas universitarias (as).

El mayor promedio competencial lo tiene la familia de jefaturas universitarias (as) (96,05) y el menor la familia de las Coordinaciones universitarias (as) (88,32).

La competencia con menor puntaje y que impacta dos o más estratos ocupacionales es: Confidencialidad científica (92,97), en investigadores universitarios (as) y Coordinaciones universitarias (84,13).

### **III Análisis de 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), lo que refleja una alta efectividad en el cumplimiento de los objetivos.

El promedio de los indicadores de gestión evaluados del estrato ocupacional de Técnicos universitarios es 93,68 y el indicador menor a este es: innovación con un puntaje de 91,70. En la familia de los Profesionales universitarios (as); el promedio es de 95,78 y el indicador con puntaje menor a este es: innovación con 93,80. En el estrato ocupacional de Investigadores universitarios (as) el promedio de los puntajes es 95,05 y el indicador menor a este es: Calidad con 92,80.

En el estrato ocupacional de Coordinación universitaria el promedio de la dimensión de resultados es 96, el de Jefatura universitaria es 96,70 y el de Dirección universitaria es 96,20. 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 2024 emitido por el Área de Desarrollo Institucional (ADI) y en los resultados de autoevaluación del indicador de control interno.

A nivel general, el menor puntaje lo obtuvo el indicador de Innovación (91,70) del estrato ocupacional de Técnicos universitarios y el indicador con mayor puntaje fue Cumplimiento con 97,80 en la familia de Profesionales e Investigadores (as).

El mayor promedio de resultados lo tiene el estrato de Jefatura universitaria (96,70) y el menor el de Técnicos universitarios (93,68).

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

La dimensión de Resultados es notablemente fuerte, con todos los estratos alcanzando promedios en el rango de "Excelente", lo que subraya una alta eficiencia y eficacia en el logro de objetivos institucionales. El Cumplimiento es un indicador particularmente robusto, mientras que la Innovación, aunque excelente, podría ser un foco para un mayor impulso.

#### **IV Conclusiones generales del proceso**

- a. Durante el proceso de gestión del desempeño del año 2024 se logró por tercera 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 entre 70 y 79, diecinueve personas funcionarias entre 80 y 89, ochenta y nueve personas funcionarias entre 90 y 99, y veintitrés personas funcionarias con calificación de 100 para un total de 132 personas funcionarias que realizaron la evaluación del desempeño, correspondiendo al 99% 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 la competencia de Empowerment (90,42).
- d. Tenemos profesionales con alta integridad (96,10) y que podrían seguir fortaleciendo el indicador de gestión de Innovación (93,80), especialmente en este momento de cambio e incertidumbre a nivel institucional y mundial.
- e. Los datos finales de la dimensión de resultados son mayores a los resultados 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 la mayoría de 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.

## V 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 incluir en el Plan de gestión de desempeño 2025-2027 con el objetivo de mantener un alto desempeño de las personas funcionarias mediante las siguientes acciones.

- a. Realizar una revisión de la normativa de la Universidad de Costa Rica que hoy por hoy es la que rige al CONARE, según instrucción de la Dirección de OPES, comunicada mediante el MEMO-OPES-022-2025 del 6 de febrero de 2025; para alinear la metodología de Gestión del desempeño, así como también incluir la nueva normativa en materia de empleo público que apruebe el CONARE, según el Sistema de Régimen de Empleo Superior Universitario (RESU).
- b. Continuar el proyecto de alineación del proyecto de Gestión del desempeño con la Gestión para resultados junto al Área de Desarrollo Institucional de CONARE.
- c. En caso de que en los siguientes años se reporten personas funcionarias con resultados menores a la nota mínima establecida: deberán completar el plan de desempeño diseñado por el DGTH, con el objetivo de apoyarlas hacia el alcance del siguiente rango de calificación en la siguiente 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.
- d. Personas funcionarias con resultados de excelencia y sobresalientes: El DGTH realizará la propuesta a la Dirección de OPES sobre cómo realizar el reconocimiento a las personas funcionarias que obtuvieron calificaciones excelente y sobresalientes del periodo 2024 y considerando las particularidades del año en curso.

- e. El DGTH facilitará periódicamente información audiovisual a las jefaturas y direcciones sobre mejores prácticas en la gestión del desempeño como, por ejemplo: estrategias sobre la realimentación y el seguimiento al trabajo durante todo el año.

## **VI 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. 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).
4. Continuar la búsqueda de otras opciones de plataformas para alojar los instrumentos de la evaluación del desempeño y otros procesos de Talento Humano.
5. 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.
6. 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.

7. 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 impacta 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 Especialista, DGTH

**Revisado por:**

Gabriela Mora Castillo  
Jefatura a.i., DGTH



CONSEJO NACIONAL  
DE RECTORES

UCR

TEC

UNA

**UNED**

**UTN**  
Universidad  
Técnica Nacional