

# CONSEJO NACIONAL DE RECTORES

Oficina de Planificación de la Educación Superior

## Informe sobre el proceso de gestión y evaluación del desempeño 2022

Lorena Torres Díaz

Departamento de Gestión del Talento Humano

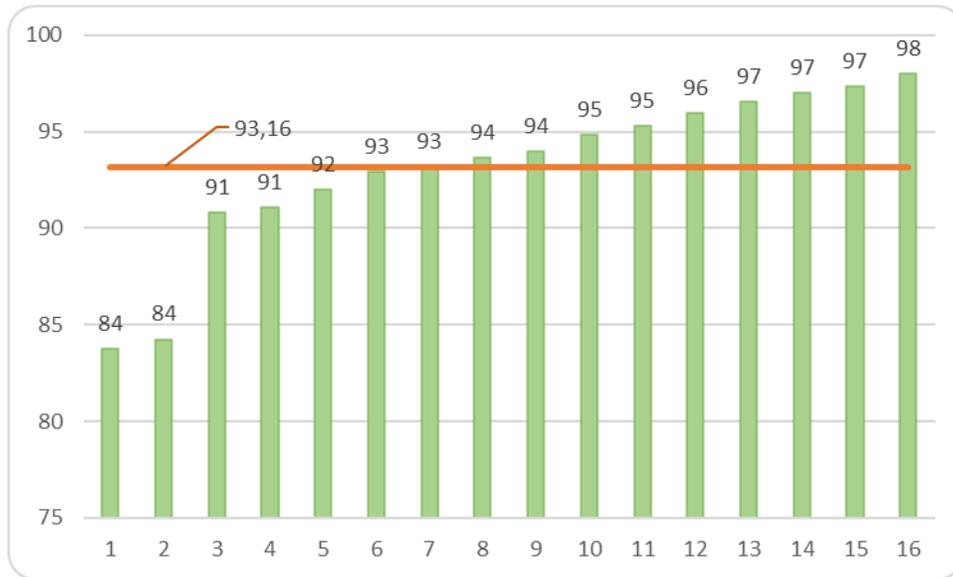
Abril, 2023.



## Informe sobre los resultados de la evaluación del desempeño 2022.

Después de haber ejecutado el cronograma de actividades del proceso de gestión del desempeño publicado en la CIRCULAR-DGTH-06-2023, del 02 de febrero 2023, se presentan a continuación de manera resumida los resultados de la evaluación del desempeño del año 2022.

Gráfico 1. Resumen de calificaciones por dependencia.



Fuente: Elaborado por DGTH, 2023.

Según el gráfico anterior, la mayoría de las dependencias obtuvieron una calificación por encima del promedio (93,16), mostrando que los objetivos los lograron y la forma en cómo los alcanzaron hicieron que quedaran dentro del rango de excelencia. Asimismo, cinco dependencias quedaron por debajo del promedio y dentro del nivel de muy bueno (entre 80 y 89) por lo que, el desempeño en esas dependencias cumple satisfactoriamente los requerimientos que exige el desarrollo de los cargos que las conforman.

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 por estrato ocupacional	Técnicos universitarios	Profesionales universitarios (as)	Investigadores universitarios (as)	Coordinaciones universitarias	Jefaturas universitarias	Direcciones universitarias	Promedio
1 Compromiso	93,52	96,22	93,89	95,75	NA	NA	94,85
2 Manejo de crisis	NA	91,98	89,90	NA	NA	NA	90,94
3 Dinamismo y energía	92,12	NA	NA	NA	NA	NA	92,12
4 Liderazgo	NA	NA	NA	88,91	NA	NA	88,91
5 Innovación y creatividad	NA	NA	NA	NA	95,27	NA	95,27
6 Perseverancia en la consecución de objetivos	NA	NA	NA	NA	NA	92,07	92,07
7 Conducción de personas	NA	NA	NA	NA	91,41	91,11	91,26
Indicadores de gestión con base en el PAO	Técnicos universitarios	Profesionales universitarios (as)	Investigadores universitarios (as)	Coordinaciones universitarias	Jefaturas universitarias	Direcciones universitarias	Promedio
1 Calidad	92,23	95,46	93,66	92,98	98,67	97,52	95,09
2 Cumplimiento	95,67	97,59	98,91				97,39
3 Innovación	86,18	92,85	94,77				91,27
4 Puntualidad	92,76	94,40	93,83				93,66
<b>Promedio Competencias</b>	<b>92,82</b>	<b>94,10</b>	<b>91,90</b>	<b>92,33</b>	<b>93,34</b>	<b>91,59</b>	<b>92,20</b>
<b>Promedio Resultados</b>	<b>91,71</b>	<b>95,08</b>	<b>95,29</b>	<b>92,98</b>	<b>98,67</b>	<b>97,52</b>	<b>94,35</b>
NA = No aplica							
<b>Rangos de Calificación: Descripción del valor y la calificación</b>							
De 0 a 69: Insuficiente. Desempeño es inferior a los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.							
De 70 a 79: Bueno. Su desempeño apenas satisface los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.							
De 80 a 89: Muy bueno. Su desempeño cumple satisfactoriamente los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.							
De 90 a 100: Excelente. Su desempeño supera con regularidad los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.							

Fuente: Elaborado por DGTH, 2023.

Según el cuadro anterior, se presenta el mapa de calor, el cual registra los datos obtenidos por las personas funcionarias del CONARE en la evaluación del desempeño realizada del periodo 2022, la cual incluyó 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: “excelente”, considerando que, en la metodología utilizada en la institución, específicamente referida a los rangos de calificación, las notas superiores a 90 tienen ese calificativo.

### **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 luego de que la mayoría de las competencias

evaluadas obtuvieron resultados de excelencia, se registran dos competencias con calificaciones entre 80 y menos de 90 las cuales son: manejo de crisis en la familia de investigadores universitarios (as) y liderazgo en el estrato ocupacional de las Coordinaciones universitarias, teniendo el calificativo de “muy bueno”.

El promedio de las competencias evaluadas del estrato ocupacional de Técnicos universitarios es 92,82 y la competencia menor a este es: dinamismo y energía con un puntaje de 92,12. En la familia de los Profesionales universitarios (as); el promedio es de 94,10 y la competencia con calificación menor a este es: manejo de crisis con 91,98. En el estrato ocupacional de Investigadores universitarios (as) el promedio de las calificaciones es 91,90 y la competencia menor a este es: manejo de crisis con 89,90. En el estrato ocupacional de Jefaturas universitarias el promedio de las calificaciones es 93,34 y la competencia menor a este es: conducción de personas con 91,41. En el estrato ocupacional de Direcciones universitarias el promedio es de 91,59 y la competencia menor a este es: conducción de personas con 91,11.

A nivel general, la competencia con menor puntaje es liderazgo (88,91) de la familia o estrato ocupacional de las Coordinaciones universitarias y la competencia con mayor puntaje es Compromiso con 96,22 en la familia de los Profesionales universitarios (as).

El mayor promedio competencial lo tiene la familia de los Profesionales universitarios (as) (94,10) y el menor la familia de las Direcciones universitarias (91,59).

Las competencias con menor puntaje y que impactan dos o más estratos ocupacionales son: manejo de crisis (91,98), en Profesionales universitarios (as) e Investigadores universitarios (as) (89,90)), conducción de personas (91,14), en Jefaturas universitarias y en las Direcciones universitarias (91,11).

### **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 100).

El promedio de los indicadores de gestión evaluados del estrato ocupacional de Técnicos universitarios es 91,71 y el indicador menor a este es: innovación con un puntaje de 86,18. En la familia de los Profesionales universitarios (as); el promedio es de 95,08 y los indicadores con puntaje menor a este son: innovación con 92,85 y puntualidad con 94.40. En el estrato ocupacional de Investigadores universitarios (as) el promedio de los puntajes es 95,29 y los indicadores menores a este son: innovación con 94,77, puntualidad con 93,83 y calidad con 93,66.

En el estrato ocupacional de Coordinaciones universitarias el promedio de la dimensión de resultados es 92,98, el de las Jefaturas universitarias es 98,67 y el de las Direcciones universitarias es 97,52. 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 (86,18) de la familia o estrato ocupacional de los Técnicos universitarios y el indicador con mayor puntaje fue cumplimiento con 98,91 en la familia de los Investigadores universitarios (as).

El mayor promedio de resultados lo tiene la familia de las Jefaturas universitarias (98,67) y el menor la familia de los Técnicos universitarios (91,71).

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

### **Conclusiones generales del proceso**

- a. Durante el proceso de gestión y evaluación del desempeño del año 2022 se logró diseñar y sistematizar un instrumento de evaluación del desempeño con indicadores de desempeño estandarizados de aplicación para toda la institución.
- b. A nivel general las calificaciones de la evaluación del desempeño quedaron distribuidas en los rangos definidos de la siguiente manera: una persona funcionaria con calificación por debajo de la nota mínima establecida, dos personas funcionarias con calificaciones entre 70 y 79, treinta y un personas funcionarias entre 80 y 89, ochenta y nueve

personas funcionarias entre 90 y 99, y 6 personas funcionarias con calificación de 100 para un total de 129 personas funcionarias que realizaron la evaluación del desempeño.

- 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 forma o el tipo de liderazgo al conducir las personas funcionarias.
- d. Tenemos profesionales altamente comprometidos y que podrían seguir fortaleciendo el manejo y la gestión de la crisis, especialmente en este momento de cambio e incertidumbre a nivel institucional y mundial.
- e. En la mayoría de los estratos ocupacionales, la dimensión de resultados es mayor (94,35) al resultado de la competencial (92,20), 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.

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: 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. Promover de manera continua 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. Además, 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).

2. Entregar una llamada de atención por escrito a las personas funcionarias que obtuvieron 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.
3. Actualizar e incluir lineamientos a los actuales según la experiencia del año 2022 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. Seguir buscando otras opciones de plataformas para alojar los instrumentos de la evaluación del desempeño.
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: manejo de crisis (impacta la familia de los Profesionales universitarios (as) e Investigadores universitarios (as), y conducción de personas (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)). 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

