

CONSEJO NACIONAL DE RECTORES

Oficina de Planificación de la Educación Superior

ÁREA ADMINISTRATIVA

Departamento de Gestión de Talento Humano

**Informe ejecutivo sobre la evaluación del desempeño
2021**

Elaborado por: Lorena Torres Díaz.
Junio 2022, San José, Costa Rica



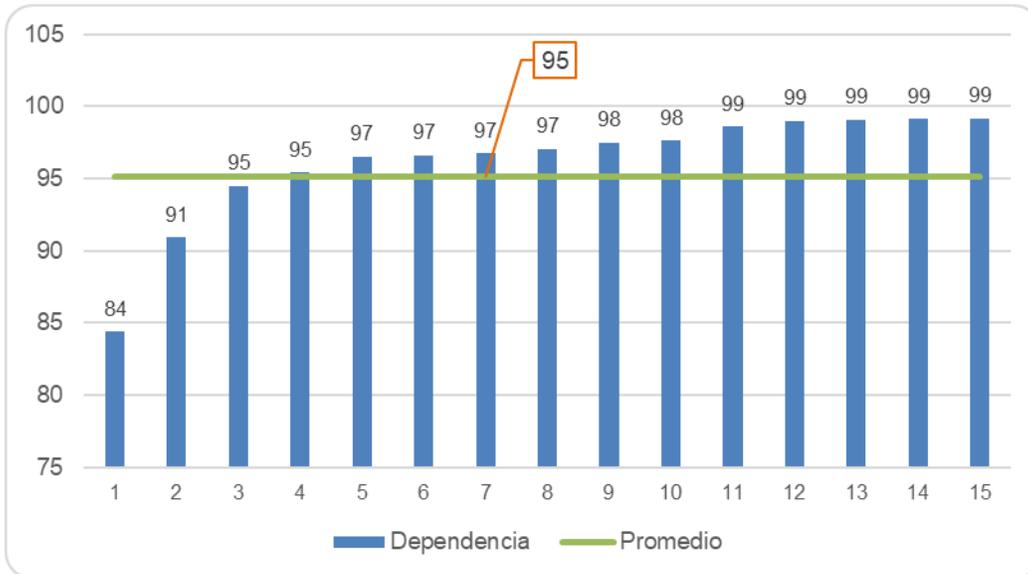
TEC



Informe resumido sobre los resultados de la evaluación del desempeño 2021.

A continuación, se presentan de manera resumida los resultados de la evaluación del desempeño del año 2021.

Gráfico 1. Resumen de calificaciones por dependencia.



Fuente: Elaborado por DGTH, 2022.

Según el gráfico anterior, la mayoría de dependencias tuvieron una calificación por encima del promedio, y dos dependencias quedaron por debajo, mostrando a nivel general que los objetivos se lograron y la forma en cómo se alcanzaron quedan dentro del rango de excelencia.

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

Competencias	Técnicos asistenciales	Técnicos	Profesionales	Investigadores (as)	Jefaturas	Direcciones	Promedio competencial
1 Adaptabilidad-flexibilidad	87,50	NA	NA	NA	NA	NA	87,50
2 Trabajo en equipo	NA	92,96	NA	82,49	NA	NA	87,72
3 Comunicación eficaz	NA	NA	94,37	91,00	80,18	NA	88,52
4 Toma de decisiones	NA	NA	NA	NA	NA	91,63	91,63
5 Productividad	92,50	NA	NA	NA	NA	NA	92,50
6 Mejora continua	NA	93,86	NA	NA	NA	NA	93,86
7 Pensamiento analítico	NA	NA	95,38	92,69	NA	NA	94,03
8 Liderazgo	NA	NA	94,32	NA	94,55	NA	94,43
9 Liderazgo ejecutivo	NA	NA	NA	NA	NA	94,45	94,45
10 Perseverancia en la consecución de objetivos	NA	NA	NA	NA	NA	94,54	94,54
11 Conocimiento Técnico	94,83	94,83	NA	NA	NA	NA	94,83
12 Capacidad de planificación y organización	NA	NA	NA	NA	94,94	NA	94,94
13 Colaboración	95,00	NA	NA	NA	NA	NA	95,00
14 Gestión de la investigación	NA	NA	NA	95,24	NA	NA	95,24
15 Orientación hacia los resultados con calidad	NA	NA	95,46	NA	NA	NA	95,46
16 Confiabilidad científica	NA	NA	NA	95,84	NA	NA	95,84
17 Credibilidad técnica	NA	NA	95,85	NA	96,72	96,04	96,21
18 Logro de objetivos	NA	96,40	NA	NA	NA	NA	96,40
19 Respeto	96,33	96,33	97,46	96,07	NA	NA	96,55
20 Actitud orientada al servicio	96,72	96,72	NA	NA	NA	NA	96,72
21 Integridad	98,00	98,00	98,95	NA	NA	NA	98,32
22 Ética	98,00	98,00	99,50	98,46	99,72	96,55	98,37
Promedio Competencias	94,86	95,89	96,41	93,11	93,22	94,64	94,23
Promedio Resultados	94,79	92,30	96,54	91,50	95,46	97,27	94,64

	Competencias con menor puntaje	
	Competencias con puntajes cerca del promedio	NA = No aplica
	Competencias con mayor puntaje	

Según el cuadro anterior, se presenta el mapa de calor en el cual se registran los datos de las competencias con mayor puntaje para el periodo 2021 de color verde hasta las de menor puntaje de color rojo. Cabe mencionar que, a nivel general los promedios de las calificaciones obtenidas en todos los estratos ocupacionales se ubican en el rango de: “excelente”, considerando que, en la metodología utilizada en el Conare, las notas superiores a 90 tienen ese calificativo. Asimismo, se registran en el promedio competencial, tres competencias (adaptabilidad / flexibilidad, trabajo en equipo y comunicación eficaz) con notas entre 80 y menos de 90, teniendo el calificativo de “muy bueno”.

El promedio de las competencias evaluadas del estrato ocupacional de técnicos asistenciales es 94,86 y las competencias menores a este promedio son: adaptabilidad / flexibilidad 87,50, conocimiento técnico 94,83, y productividad con un 92,50. En la familia de los técnicos; el promedio es de 95,89 y las competencias con calificaciones menores a este son: conocimiento técnico 94,83, mejora continua con 93,86, trabajo en equipo con

92,96. En la familia de los profesionales; el promedio es de 96,41 y las competencias con calificaciones menores a este son: comunicación eficaz con 94,37, credibilidad técnica con 95,85, liderazgo con 94,32, orientación hacia los resultados con calidad 95,46, pensamiento analítico con 95,38. En el estrato ocupacional de Investigadores (as) el promedio de las calificaciones es 93,11 y las competencias menores a este son: comunicación eficaz con 91, pensamiento analítico con 92,69 y trabajo en equipo 82,49. En el estrato ocupacional de Jefaturas el promedio de las calificaciones es 93,22 y la competencia menor a este es: comunicación eficaz con 80,18. En el estrato ocupacional de Direcciones el promedio es de 94,64 y las competencias menores a este son: liderazgo ejecutivo con 94,45, perseverancia en la consecución de objetivos 94,54 y toma de decisiones 91,63.

La competencia con menor puntaje es adaptabilidad-flexibilidad (87,50) de la familia o estrato ocupacional de Técnicos y la competencia con mayor puntaje es Ética con 99,72 en la familia de las jefaturas.

El mayor promedio competencial lo tiene la familia de los profesionales (96,41) y el menor la familia de los Investigadores (as) (93,11).

EL mayor promedio de resultados lo tiene el estrato ocupacional de Direcciones (97,27) y el menor el de Investigadores (as) (91,50).

Las competencias con menor puntaje y que impactan dos o más estratos ocupacionales son: trabajo en equipo (en Técnicos e Investigadores (as)), comunicación eficaz (en Profesionales, Investigadores (as) y Jefaturas) y pensamiento analítico que impacta a los Profesionales e Investigadores (as).

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 todo el periodo anual de evaluación.

1. El DGTH debe realizar entrevistas de “feedback” o realimentación con las Jefaturas, Direcciones y al menos a una persona funcionaria por dependencia bajo la técnica de “Stop, Start, Continue”, haciendo referencia a que se debe dejar de hacer, qué debería empezar a hacerse y qué debería continuar.
2. El DGTH debe realizar 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 al promedio institucional: que completen el plan de desempeño diseñado por el DGTH, con el objetivo de llevarlas a la nota promedio institucional 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.

- 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 ¿Sabías que...?.

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.
2. Actualizar e incluir lineamientos a los actuales según la experiencia del año 2021.
3. Estandarizar los instrumentos e indicadores de gestión y los pesos relativos según la experiencia del año 2021.
4. Diseñar un instrumento para la evaluación del desempeño estándar que simplifique la operacionalización del actual y evaluar si el ejercicio de formulación del plan interno operativo por parte de cada una de las dependencias puede ser el insumo para la formulación de la evaluación del desempeño. Asimismo, analizar la inclusión en las competencias de los conceptos de transformación digital, creatividad e innovación según lo que se defina a nivel estratégico en el PLANES (Plan Nacional de la Educación Superior).
5. Que se continúe con la alineación de las actividades y productos que la persona funcionaria incluya en la formulación para luego ser evaluados, sean medibles, alcanzables, con fechas de realización, de acuerdo a los objetivos operativos y que

describan las actividades o productos sustantivos, sin necesidad de detallar las tareas.

6. Incluir en el plan de desarrollo profesional 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: trabajo en equipo (impacta familia de los Técnicos e Investigadores), comunicación eficaz (impacta a los Profesionales, Investigadores (as) y Jefaturas) y pensamiento analítico (impacta a los Profesionales e Investigadores (as)). 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.

Elaborado por:

Lorena Torres Díaz
Profesional, Talento Humano

Revisado por:

Randy Vargas Mora
Jefatura, DGTH