

**UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA**  
**Vicerrectoría Ejecutiva**  
**Oficina de Recursos Humanos**  
**Unidad de Evaluación del Desempeño**

## **Informe Ejecutivo:**

**Estadísticas y Resultados Generales del proceso de  
evaluación del desempeño implementado durante el  
2017**

Documento Elaborado por:

**Mag. Sócrates Salas Sánchez**

Coordinador,

Unidad de Evaluación del Desempeño.

Email: [ssalas@uned.ac.cr](mailto:ssalas@uned.ac.cr)

Teléfono de Oficina: 2234-3236, Ext 3928.

Enero, 2018

## TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN .....	2
2.	GENERALIDADES DE LA APLICACIÓN.....	2
	Fecha de Aplicación .....	2
	Tipo de Aplicación .....	2
	Periodo Evaluado .....	2
	Alcance del proceso, según el grupo ocupacional evaluado.....	3
3.	DESCRIPCION DE LOS FORMULARIOS DE EVALUACIÓN.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
4.	INFORME CUALITATIVO SOBRE LA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS DE LA UNIDAD DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	6
5.	DESCRIPCIÓN DE LAS LIMITACIONES DEL PROCESO.....	7
6.	CONCLUSIONES .....	8
7.	RECOMENDACIONES GENERALES DERIVADAS DE LA APLICACION .....	8
	7.1 A la Oficina de Recursos Humanos. ....	8
	7.2 A las Jefaturas y Direcciones.....	8
	7.3 Al personal de la Universidad .....	9

## 1. INTRODUCCIÓN

A continuación se presenta, tanto a usuarios internos como externos, algunas estadísticas relevantes y los principales resultados del proceso de evaluación del desempeño implementado en puestos no profesionales (Operativos, Auxiliares, Asistenciales y Técnicos), puestos académicos docentes (Encargados de Programa, Encargados de Cátedra y Tutor), puestos profesionales, puestos de jefaturas y direcciones y de fiscalización universitaria durante el 2017. Esta aplicación, se enmarca en lo estipulado en el Capítulo X del Estatuto de Personal, el cual regula lo referente a la evaluación del desempeño en la Universidad.

Como logro sobresale el apoyo que el proceso de evaluación del desempeño a los procesos de acreditación de programas ante el SINAES; así como una serie de mejoras implementadas tanto en el proceso y los formularios de evaluación, derivadas de las acciones de mejora que impulsó la Unidad de Evaluación del Desempeño durante el 2017 producto de la autoevaluación del servicio que se ofrece a la institución realizada durante el 2016.

## 2. GENERALIDADES DE LA APLICACIÓN.

### **Fecha de Aplicación**

La aplicación del proceso tuvo lugar en diferentes momentos durante el 2017, establecidos en función del grupo ocupacional que se estaba evaluando, según detalle:

- Puestos No Profesionales: evaluados entre Junio y Septiembre 2017.
- Puestos Académico-Docentes: evaluados entre Octubre y Noviembre 2017.
- Puestos Profesionales: Evaluados entre Diciembre 2017 y Febrero 2018.

### **Tipo de Aplicación**

Se realizó una aplicación en línea del proceso, con apoyo del software libre para la gestión de encuestas Limesurvey Versión 2.50+ Build 160404.

### **Periodo Evaluado**

La evaluación se realizó sobre el periodo establecido en función del grupo ocupacional que se estaba evaluando, según detalle:

- Puestos No Profesionales: se evaluó el periodo de Mayo 2016 a Junio 2017.
- Puestos Académico-Docentes: se evaluó el periodo de Octubre 2016 a Septiembre 2017.
- Puestos Profesionales: se evaluó el periodo de Diciembre 2016 a Noviembre 2017.

## Alcance del proceso, según el grupo ocupacional evaluado

De conformidad con la programación que ejecuta la Unidad, actualmente han sido aplicadas 2017 evaluaciones del desempeño. Estas evaluaciones se hayan distribuidas de la siguiente manera, según el puesto del funcionario evaluado:

- **215** evaluaciones realizadas en Puestos Operativos.
- **352** evaluaciones realizadas en Puestos Auxiliares y Asistenciales.
- **228** evaluaciones realizadas en Puestos Técnicos.
- **39** evaluaciones realizadas en Encargados de Programa.
- **82** evaluaciones realizadas en Encargados de Cátedra.
- **1026** evaluaciones realizadas en Tutores para un total de 930 tutores evaluados.

Sobresale adicionalmente la **evaluación de 131 teletrabajadores** a quienes se les aplicó por primera o segunda vez el modelo institucional de evaluación del desempeño en la modalidad de teletrabajo, en diferentes grupos ocupacionales de los antes descritos.

A continuación, se presenta en la Tabla N° 1 el porcentaje de cobertura del proceso de evaluación del desempeño en los grupos ocupacionales no profesionales y académico-docentes en los cuales el proceso de aplicación ya fue efectuado:

**Tabla N° 1: Estadísticas de cobertura del proceso de evaluación del desempeño institucional en los grupos ocupacionales no profesionales, académico-docentes, teletrabajadores incluyendo las evaluaciones extraordinarias.**

<b>Grupo Ocupacional</b>	<b>Evaluaciones Proyectadas</b>	<b>Evaluaciones Realizadas</b>	<b>% de Cobertura</b>
Puestos No Profesionales	825	795	96,4%
Puestos Académico-Docentes	1076	1026	95,3%
Puestos de Teletrabajadores Evaluados	131	131	100%
Evaluaciones Extraordinarias	36	36	100%
<b>TOTAL FUNCIONARIOS EVALUADOS</b>	<b>2068</b>	<b>1988</b>	<b>96,1%</b>

Se debe aclarar que las evaluaciones extraordinarias, se dan cuando por diversos motivos no fue evaluado el desempeño del funcionario en la aplicación ordinaria anterior, pero que para efectos de los procesos de recursos humanos es requerido una evaluación; por tal motivo se activa el proceso de evaluación extraordinaria.

Al respecto sobresale, que del cien por ciento del personal evaluado en los puestos no profesionales, académico-docentes, de teletrabajos evaluados se obtuvo un 96.1% de Cobertura, evaluando a 1988 funcionarios de un total de 2068 funcionarios proyectados por evaluar.

Cabe resaltar, que de acuerdo con la programación de la Unidad de Evaluación del Desempeño, se tiene proyectado realizar un total de 607 evaluaciones en puestos profesionales, de fiscalización universitaria y de jefaturas y direcciones a partir de la tercer semana de noviembre; según se detalla:

- **528** evaluaciones realizadas en Puestos Profesionales.
- **71** evaluaciones realizadas en Puestos de Jefaturas y Direcciones.
- **8** evaluaciones realizadas en Puestos Fiscalización Universitaria.

Con base en lo anterior se prevé realizar una aplicación total de 2595 evaluaciones del desempeño del personal en los puestos incluidos en la estructura ocupacional vigente en la institución.

### 3. DESCRIPCION DE LOS FORMULARIOS DE EVALUACIÓN.

Los formularios de evaluación responden a una agrupación derivada de la estructura ocupacional vigente en la institución, ofreciendo formularios que evalúan el desempeño del personal según los puestos desempeñados agrupados por grupos y estratos ocupacionales, se detallan en el Cuadro N° 1.

**Cuadro N° 1. Especificación de Puestos Evaluados, según el Grupo Ocupacional y Estrato al que corresponden**

<b>ESTRATO</b>	<b>GRUPO OCUPACIONAL</b>	<b>PUESTO</b>
<b>No Profesional de Apoyo Operativo</b>	<b>Puestos Operativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Trabajador Misceláneo</li> <li>○ Oficial de Seguridad</li> <li>○ Operadores de Servicios de Apoyo I (Chófer)</li> <li>○ Operadores de Servicios de Apoyo I (Mensajero)</li> <li>○ Operadores de Servicios de Apoyo I (Bodeguero)</li> <li>○ Operadores de Servicios de Apoyo II y III</li> </ul>
<b>No Profesional de Apoyo Administrativo</b>	<b>Puestos Auxiliares y Asistenciales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Auxiliar Administrativo I</li> <li>○ Auxiliar Administrativo II</li> <li>○ Auxiliar Administrativo III</li> <li>○ Asistentes de Servicios Universitarios</li> <li>○ Auxiliar de Sede Académica</li> </ul>
<b>No Profesional de Apoyo Técnico</b>	<b>Puestos Técnicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Técnicos A, B y C</li> <li>○ Técnico Especializado Área de Cómputo</li> <li>○ Técnico Especializado Área de Electricidad</li> <li>○ Técnico Especializado Área de Mantenimiento General</li> <li>○ Técnico en Artes Gráficas</li> <li>○ Operario de Litografía</li> <li>○ Técnico en Actividades de Apoyo Académico</li> <li>○ Técnico en Servicios de Informática</li> <li>○ Facilitador Universitario A o B</li> </ul>

**Cuadro N° 1. Especificación de Puestos Evaluados, según el Grupo Ocupacional y Estrato al que corresponden**

<b>ESTRATO</b>	<b>ESTRATO</b>	<b>ESTRATO</b>
<b>Profesional</b>	<b>Profesionales Administrativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Profesional Administrativo Universitario</li> <li>○ Coordinador Administrativo Universitario</li> <li>○ Valoración Coordinador Producción Editorial A</li> <li>○ Valoración Coordinador Producción Editorial B</li> <li>○ Valoración Editor Filológico</li> <li>○ Valoración Productor Diseño Gráfico</li> </ul>
	<b>Profesionales Académicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Personal Docente <ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesor Universitario designado como Encargado de Programa</li> <li>- Profesor Universitario designado como Encargado de Cátedra</li> <li>- Profesor Universitario designado como Tutor</li> </ul> </li> <li>○ Facilitador Académico</li> <li>○ Investigador</li> <li>○ Extensionista</li> <li>○ Profesional Académico</li> <li>○ Analista Académico</li> <li>○ Coordinador Académico</li> <li>○ Asesor Académico</li> <li>○ Productor Académico</li> </ul>
<b>Jefaturas y Direcciones</b>	<b>Jefaturas y Direcciones Académicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Jefe de Centro o Sede Académica</li> <li>○ Jefe de Oficina Área Académica</li> <li>○ Director Área Académica</li> </ul>
	<b>Jefaturas y Direcciones Administrativas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Jefe de Oficina Área Administrativa</li> <li>○ Director Área Administrativa</li> </ul>
<b>Fiscalización Universitaria</b>	<b>Fiscalización Universitaria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Inspector de auditoría.</li> <li>○ Inspector de auditoría en Tecnologías de información.</li> <li>○ Supervisor de auditoría.</li> <li>○ Supervisor de auditoría en Tecnologías de información.</li> <li>○ Auditor Interno</li> </ul>

Para ingresar a los formularios se les envía por correo electrónico a los superiores inmediatos un comunicado anunciando la apertura del periodo de aplicación, las instrucciones y la fecha máxima de tiempo para evaluar al personal y se le detalla, además, los link de ingreso a los respectivos formularios de evaluación.

Los formularios están compuestos por los siguientes apartados:

- Identificación y presentación del formulario
- Instrucciones generales y datos de identificación del puesto
- La valoración del desempeño del funcionario
- Evidencias del desempeño
- Espacio para la notificación y gestión de firmas

#### 4. INFORME CUALITATIVO SOBRE LA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS DE LA UNIDAD DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los principales logros gestionados durante este periodo, que se orientan a la optimización de los procesos son:

1. La implementación y evaluación de 8 acciones de mejora impulsadas a la luz del proceso de autoevaluación sobre el proceso de evaluación del desempeño institucional impulsado durante el 2016 sobre aspectos muy puntuales y sustanciales en el quehacer de la Unidad de Evaluación del Desempeño, relacionados con: el proceso de notificación de resultados y el acta de notificación, cambios en la escala de valoración en todos los formularios de evaluación y en los criterios cuantitativos de interpretación en los niveles de desempeño, cambios en los formularios de presentación de recursos de impugnación, rediseño del formulario de periodo de prueba, la actualización del manual de evaluación del desempeño. Todas estas acciones evidenciaron en su evaluación un impacto muy positivo de cara al fortalecimiento del proceso en la institución.
2. La evaluación al día de hoy de un total de 2138 funcionarios evaluados en todos los puestos de la estructura ocupacional de la Universidad.
3. El ajuste de la escala de valoración en todos los formularios de evaluación del desempeño, a saber:
  - **22** formularios de evaluación del desempeño del personal en los puestos no profesionales.
  - **12** formularios de evaluación del desempeño del personal en los puestos profesionales.
  - **2** formularios de evaluación del desempeño del personal en los puestos de jefaturas y direcciones académicas y administrativas.
4. La definición de los procedimientos de la Unidad de Evaluación del Desempeño en conjunto con personal del CIEI detallado en el primer punto del presente informe.
5. La modificación del artículo 138 del Estatuto de Personal, referente a la Evaluación del Desempeño de la UNED y la canalización a través del CONRE para la aprobación más expedita de las actualizaciones al Manual de Evaluación del Desempeño; detallado en el primer punto del presente informe.
6. El avance que ha mostrado durante el presente año el desarrollo del módulo informático para la automatización de la evaluación del desempeño y la formulación y evaluación del plan de trabajo de teletrabajadores, resulta un logro sustancial dentro de la gestión de la Unidad a través del presente año.

7. El diseño de un módulo de sensibilización y capacitación para evaluadores sobre el proceso de gestión del desempeño en la UNED que será implementado de forma virtual a través de la plataforma de aprendizaje en línea que utiliza la Universidad y que permitirá el fortalecimiento de una cultura de evaluación del desempeño objetiva y basada en evidencias del desempeño.

A nivel general, se concluye que durante el 2017 fue posible operacionalizar e implementar las mejoras derivadas de la autoevaluación del proceso de gestión del desempeño ejecutado el año anterior contribuyendo con el fortalecimiento y el mejoramiento de la gestión del desempeño en la Institución

## 5. DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES DESAFIOS QUE ENFRENTA EL PROCESO

Los principales desafíos que enfrenta el proceso de evaluación, se describen a continuación:

1. **Finalización del proceso de desarrollo de un sistema de información que permita la automatización eficiente e integrada del proceso.** La herramienta se encuentra actualmente en desarrollo permitirá no solo la captura de la información requerida en los diferentes formularios, sino también el procesamiento, análisis y generación de tablas de frecuencias y reportes individuales de resultados. Ello contribuirá en la reducción de los tiempos que conlleva el proceso de trabajo mediante la automatización eficiente del mismo.
2. **Necesidad de fortalecer una cultura evaluativa objetiva y basada en evidencias del desempeño. no siguieron adecuadamente la metodología de aplicación propuesta.** Ello resulta crucial de cara al fortalecimiento del proceso de evaluación del desempeño y requiere impulsar un proceso de reflexión institucional en los equipos de trabajo de las diferentes dependencias de forma que permitan, a partir de la reflexión, dimensionar la importancia real y estratégica que tiene la herramienta de evaluación del desempeño en la gestión institucional.
3. **Necesidad de fortalecer un modelo de trabajo para la definición de acciones de mejoras derivadas de los resultados de la evaluación.** Si bien es cierto se han venido realizando aplicaciones sistemáticas del proceso de evaluación del personal resulta indispensable fortalecer la definición de un modelo que permita la definición de acciones para el mejoramiento del desempeño del personal evaluado, para tal fin se han venido realizando acciones con el proceso de capacitación y becas para propiciar la generación de dicho modelo de trabajo. Lo anterior permitirá propiciar una mayor articulación con los procesos que desarrolla la Unidad de Capacitación y Becas para el fortalecimiento del desempeño del personal, a la luz de las necesidades identificadas en la evaluación del desempeño.

## 6. CONCLUSIONES

Al finalizar el análisis sobre la aplicación del proceso de evaluación del desempeño ejecutado durante el 2017, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. La aplicación institucional del proceso de gestión del desempeño efectuada en el 2017, permitió evaluar el desempeño de un total de 1988 funcionarios que desempeñan puestos no profesionales y académico-docentes; alcanzando un porcentaje de cobertura del 96.1%.
2. El porcentaje de cobertura del personal evaluado en puestos profesionales, de jefaturas y direcciones y de fiscalización universitaria aún no ha sido estimado pues de acuerdo con la programación del proceso actualmente se encuentra en periodo de aplicación, el cual vence el próximo 8 de febrero.
3. A lo largo del periodo ha sido posible impulsar y evaluar una serie de acciones de mejora sobre el proceso de evaluación del desempeño que han contribuido a su fortalecimiento, muestra de ello es la consideración de la calificación del desempeño en los principales procesos institucionales relacionados con la gestión del talento humano (asensos, promociones, asignaciones de beca, nombramientos en propiedad y a plazos, ascensos en carrera administrativa, incorporación a teletrabajo, entre otros).
4. Se impulsó ante el Consejo Universitario importantes modificaciones a nivel normativo que contribuyen a consolidar y permitir un proceso de evaluación del desempeño más ajustado con la realidad institucional.
5. La identificación, de manera puntual de los principales desafíos que enfrenta el proceso de gestión del desempeño en la institución.

## 7. RECOMENDACIONES GENERALES DERIVADAS DE LA APLICACION

### 7.1 A la Oficina de Recursos Humanos.

- Dar seguimiento ante las instancias correspondientes para la aprobación sobre las modificaciones solicitadas en el manual del proceso de gestión del desempeño.
- Ejecución de una estrategia de sensibilización a evaluadores, en relación con el proceso de gestión del desempeño que permita incentivar en los coordinaciones, jefaturas y direcciones un mayor compromiso y colaboración con el proceso de gestión del desempeño.

### 7.2 A las Jefaturas y Direcciones

- Propiciar un mayor fortalecimiento de la práctica de gestionar el desempeño de su personal con un portafolio para la recolección de evidencias del

desempeño (tanto favorable como desfavorable) del funcionario que sirva como sustento para realizar una evaluación del desempeño objetiva.

### 7.3 Al personal de la Universidad

- Velar para que su superior inmediato evalúe su desempeño en los periodos de aplicación, siguiendo el debido proceso normado en el Manual de Gestión del Desempeño.
- Presentar, cuando no se esté de acuerdo con la calificación recibida, el respectivo recurso impugnando dicho resultado ante el superior inmediato con copia a la Unidad de Evaluación del Desempeño, instancia técnica responsable de velar por el cumplimiento de los tiempos que la normativa estipula para tal fin.