



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
2016.**

Documento Elaborado por:

Mag. Sócrates Salas Sánchez

Coordinador,

Unidad de Evaluación del Desempeño.

Email: ssalas@uned.ac.cr

Teléfono de Oficina: 2234-3236, Ext 3928.

Enero, 2017

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.....	4
4.	INFORME CUALITATIVO SOBRE LA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS DE LA UNIDAD DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	5
5.	DESCRIPCIÓN DE LAS LIMITACIONES DEL PROCESO.....	6
6.	CONCLUSIONES	7
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	8

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 2016. 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 del análisis y mejoramiento que impulsó la Unidad de Evaluación del Desempeño durante el 2016 mediante una estrategia de autoevaluación del servicio que se ofrece a la institución.

2. GENERALIDADES DE LA APLICACIÓN.

Fecha de Aplicación

La aplicación del proceso tuvo lugar en diferentes momentos durante el 2016, establecidos en función del grupo ocupacional que se estaba evaluando, según detalle:

- Puestos No Profesionales: evaluados entre Julio y Agosto 2016.
- Puestos Académico-Docentes: evaluados en Octubre 2016.
- Puestos Profesionales: Evaluados entre Diciembre 2016 y Febrero 2017.

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 2015 a Junio 2016.
- Puestos Académico-Docentes: se evaluó el periodo de septiembre 2015 a septiembre 2016.
- Puestos Profesionales: se evaluó el periodo de Noviembre 2015 a Noviembre 2016.

Alcance del proceso, según el grupo ocupacional evaluado

De conformidad con la programación que ejecuta la Unidad, actualmente han sido aplicadas 2016 evaluaciones del desempeño. Estas evaluaciones se hayan distribuidas de la siguiente manera, según el puesto del funcionario evaluado:

- **215** evaluaciones realizadas en Puestos Operativos.
- **389** evaluaciones realizadas en Puestos Auxiliares y Asistenciales.
- **221** evaluaciones realizadas en Puestos Técnicos.
- **40** evaluaciones realizadas en Encargados de Programa.
- **119** evaluaciones realizadas en Encargados de Cátedra.
- **1032** evaluaciones realizadas en Tutores para un total de 920 tutores evaluados.

Sobresale dentro de este grupo, **61 teletrabajadores evaluados** a quienes se les aplicó por primera vez el modelo institucional de evaluación del desempeño en la modalidad de teletrabajo.

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 y académico-docentes

Grupo Ocupacional	Evaluaciones Proyectadas	Evaluaciones Realizadas	% de Cobertura
Puestos No Profesionales	856	825	96,4%
Puestos Académico-Docentes	1200	1191	99,3%
TOTAL FUNCIONARIOS EVALUADOS	2056	2016	98,1%

Al respecto sobresale, que del cien por ciento del personal evaluado en los puestos no profesionales y académico-docentes se obtuvo un 98.1% de Cobertura, evaluando a 2016 funcionarios de un total de 2056 funcionarios proyectados.

Por su parte, en relación con la evaluación del desempeño del personal en los grupos ocupacionales profesionales, de jefaturas y direcciones y de fiscalización universitaria, según se indicó actualmente se está en periodo de evaluación, tendiéndose previsto que la aplicación finalice el próximo 10 de febrero. Según la programación, se tiene proyectado realizar un total de 672 evaluaciones del desempeño en estos grupos ocupacionales; según se detalla:

- **599** evaluaciones realizadas en Puestos Profesionales.
- **65** evaluaciones realizadas en Puestos de Jefaturas y Direcciones.
- **8** evaluaciones realizadas en Puestos Fiscalización Universitaria.

3. DESCRIPCIÓN 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, según detalle:

ESTRATO	GRUPO OCUPACIONAL	PUESTO
No Profesional de Apoyo Operativo	Puestos Operativos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Trabajador Misceláneo ○ Oficial de Seguridad ○ Operadores de Servicios de Apoyo I (Chófer) ○ Operadores de Servicios de Apoyo I (Mensajero) ○ Operadores de Servicios de Apoyo I (Bodeguero) ○ Operadores de Servicios de Apoyo II y III
No Profesional de Apoyo Administrativo	Puestos Auxiliares y Asistenciales	<ul style="list-style-type: none"> ○ Auxiliar Administrativo I ○ Auxiliar Administrativo II ○ Auxiliar Administrativo III ○ Asistentes de Servicios Universitarios ○ Auxiliar de Sede Académica
No Profesional de Apoyo Técnico	Puestos Técnicos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Técnicos A, B y C ○ Técnico Especializado Área de Cómputo ○ Técnico Especializado Área de Electricidad ○ Técnico Especializado Área de Mantenimiento General ○ Técnico en Artes Gráficas ○ Operario de Litografía ○ Técnico en Actividades de Apoyo Académico ○ Técnico en Servicios de Informática ○ Facilitador Universitario A o B
Profesional	Profesionales Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Profesional Administrativo Universitario ○ Coordinador Administrativo Universitario ○ Valoración Coordinador Producción Editorial A ○ Valoración Coordinador Producción Editorial B ○ Valoración Editor Filológico ○ Valoración Productor Diseño Gráfico
	Profesionales Académicos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Personal Docente <ul style="list-style-type: none"> - Profesor Universitario designado como Encargado de Programa - Profesor Universitario designado como Encargado de Cátedra - Profesor Universitario designado como Tutor ○ Facilitador Académico ○ Investigador ○ Extensionista ○ Profesional Académico ○ Analista Académico ○ Coordinador Académico ○ Asesor Académico ○ Productor Académico

ESTRATO	GRUPO OCUPACIONAL	PUESTO
Jefaturas y Direcciones	Jefaturas y Direcciones Académicas	<ul style="list-style-type: none"> ○ Jefe de Centro o Sede Académica ○ Jefe de Oficina Área Académica ○ Director Área Académica
	Jefaturas y Direcciones Administrativas	<ul style="list-style-type: none"> ○ Jefe de Oficina Área Administrativa ○ Director Área Administrativa
Fiscalización Universitaria	Fiscalización Universitaria	<ul style="list-style-type: none"> ○ Inspector de auditoría. ○ Inspector de auditoría en Tecnologías de información. ○ Supervisor de auditoría. ○ Supervisor de auditoría en Tecnologías de información. ○ Auditor Interno

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 que ejecuta la Unidad son:

1. La implementación por primera vez de una autoevaluación sobre el proceso de evaluación del desempeño institucional y sobre los formularios establecidos para tal fin, permitiendo identificar y clarificar una serie de acciones de mejora que contribuirán al fortalecimiento tanto de los elementos sustanciales del proceso (organización de la aplicación, diseño y aplicación de formularios, procesamiento de los datos y generación de notificaciones de resultados) como de los formularios de evaluación definidos para ello. Se definió una propuesta con 11 acciones de mejora que serán implementadas durante el próximo año.
2. Tal como se mencionó, se impulsó un fuerte trabajo de revisión, ajuste y revalidación con los ítems de evaluación que integran los formularios de evaluación. Factor clave de éxito representó la metodología seguida para tal fin

la cual combinó sesiones de trabajo con el equipo de la Unidad de Evaluación del Desempeño, con la Jefatura de Recursos Humanos y superiores inmediatos. Al respecto sobresale que:

- **22** formularios de evaluación del desempeño del personal en los puestos no profesionales fueron revisados por el personal de evaluación del desempeño, validados con la Jefatura de la Oficina de Recursos Humanos y finalmente fueron revalidados con Superiores Inmediatos a quienes les correspondía aplicarlos para evaluar a su personal.
- **8** formularios de evaluación del desempeño del personal en los puestos profesionales fueron revisados por el personal de evaluación del desempeño, validados con la Jefatura de la Oficina de Recursos Humanos y finalmente fueron revalidados con Superiores Inmediatos a quienes les correspondía aplicarlos para evaluar a su personal.
- **1** formulario de evaluación del desempeño del personal en los puestos de jefaturas y direcciones administrativas fue revisado y revalidado con el criterio de la Jefatura de la Oficina de Recursos Humanos y el de jefes y directores administrativos, a través de la conformación de una Comisión integrada por el Consejo de Vicerrectoría Ejecutiva (CONVIE).
- **4** nuevos formularios para medir el desempeño del personal en puestos de la Dirección Editorial fueron diseñados para los puestos de Editor Filológico, Productor Gráfico, Coordinador de Producción Editorial A y Coordinador de Producción Editorial B respectivamente.

Como parte de las mejoras implementadas sobre los formularios de evaluación, se buscó hacerlos más amigables para el evaluador, eliminando preguntas que, según indicaron los evaluadores, no aportan en la evaluación del desempeño, reduciendo su extensión; así como facilitando la comprensión, validez y pertinencia de los ítems de evaluación.

5. DESCRIPCIÓN DE LAS LIMITACIONES DEL PROCESO

Las principales limitaciones enfrentadas durante el proceso se sistematizan a continuación:

1. **Ausencia de un sistema de información que permita la automatización del proceso.** La herramienta actual únicamente permite la captura de la información requerida en los diferentes formularios; no así el procesamiento, análisis y generación de tablas de frecuencias y reportes individuales de resultados. Ello limita que se cuente una calificación general inmediatamente después que se termine de evaluar a un funcionario, aumentando el tiempo de procesamiento de los datos y generando molestia en algunos funcionarios evaluados.
2. **Algunos jefes no tienen claro las funciones que deben cumplir sus funcionarios de acuerdo a los alcances del perfil del puesto.** Ello limita la

identificación de evidencias que permitan sustentar la valoración asignada al desempeño del funcionario.

3. **Algunos evaluadores no siguieron adecuadamente la metodología de aplicación propuesta.** Ello generó confusión y resistencia en los funcionarios evaluados y un incremento considerable en el volumen de trabajo de la Unidad pues durante la aplicación se debió atender peticiones de los evaluadores o el propio personal evaluado interesado en conocer los resultados y el formulario de evaluación que completó su superior inmediato y que por tanto solicitaban el respectivo PDF del formulario.
4. **Necesidad de fortalecer 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 es necesario fortalecer la definición de un modelo que permita la definición de acciones para el mejoramiento del desempeño del personal evaluado.

6. CONCLUSIONES

Al finalizar el análisis sobre la aplicación de validación del proceso de gestión del desempeño, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. La aplicación institucional del proceso de gestión del desempeño efectuada en el 2016, permitió evaluar el desempeño de un total de 2016 funcionarios que desempeñan puestos no profesionales y académico-docentes; alcanzando un porcentaje de cobertura del 98.1%.
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 10 de febrero.
3. A lo largo del proceso se presentaron algunas limitaciones que deben ser atendidas con prontitud para el mejoramiento del proceso; a saber:
 - Ausencia de un sistema de información que permita la automatización eficiente del proceso.
 - Falta de claridad de algunos jefes sobre las funciones que deben cumplir el personal a su cargo, de acuerdo a los alcances del perfil del puesto.
 - Algunos evaluadores no siguieron adecuadamente la metodología de aplicación propuesta.
4. Se identifican, de manera puntual, como los principales desafíos que enfrenta el proceso de gestión del desempeño los siguientes elementos:
 - La necesidad de contar con un sistema de información que permita la automatización eficiente del proceso; lo cual es un requisito indispensable para la incorporación paulatina de otros actores evaluadores al proceso de evaluación.

- La necesidad de promover en los evaluadores una mayor objetividad al evaluar, construyendo una cultura de evaluación centrada en las evidencias del desempeño.
- El fortalecimiento del proceso de vinculación de los resultados de la evaluación con el establecimiento de planes de mejora derivados de ellos, con el fin de potenciar el cierre de brechas entre el desempeño esperado y el desempeño mostrado por el funcionario.
- 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.

7. RECOMENDACIONES GENERALES DERIVADAS DE LA APLICACION

7.1 A la Oficina de Recursos Humanos.

- Gestionar ante las instancias correspondientes las modificaciones que surjan tanto en el manual del proceso de gestión del desempeño o bien en los formularios que se utilicen para tal fin.
- Diseño e implementación de una estrategia de sensibilización a evaluadores, en relación con el proceso de gestión del desempeño.
- 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

- Gestionar el desempeño de su persona 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.