

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

**Informe Ejecutivo con Estadísticas y
Resultados Generales del proceso de
evaluación del desempeño implementado
durante el 2014.**

Periodo Evaluado: De Enero a Diciembre del 2013

Documento Elaborado por:

Sócrates Salas Sánchez

Coordinador,

Unidad de Evaluación del Desempeño.

Email: ssalas@uned.ac.cr

Teléfono de Oficina: 2234-3236, Ext 3928.

Noviembre, 2014.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. DESCRIPCION DE LOS FORMULARIOS DE EVALUACIÓN.....	3
3. GENERALIDADES DE LA APLICACIÓN.....	5
Fecha de Aplicación	5
Periodo Evaluado.....	5
Alcance	5
4. DESCRIPCIÓN DE LAS LIMITACIONES DEL PROCESO	7
5. CONCLUSIONES.....	8
6. RECOMENDACIONES GENERALES DERIVADAS DE LA APLICACION.....	9
6.1 Al Consejo Universitario	9
6.2 Al Consejo de Rectoría.....	10
6.3 A la Oficina de Recursos Humanos.	10
6.4 A las Jefaturas y Direcciones.....	10
6.5 Al personal de la Universidad	11

1. INTRODUCCIÓN

El presente informe sistematiza los resultados del proceso de aplicación de la evaluación del desempeño implementado durante el entre marzo y abril del presente año para evaluar el periodo comprendido entre enero y diciembre del 2013 tanto en el personal académico como administrativo. 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.

Este documento tiene como propósito presentar, tanto a usuarios internos como externos, los principales resultados y algunas estadísticas derivadas de la aplicación del proceso de evaluación del desempeño implementado en el personal de la Universidad que ocupa puestos de Fiscalización Universitaria, Jefaturas y Direcciones; Profesionales, Auxiliares, Asistenciales y Técnicos y Operativos.

Cabe resaltar como logros institucionales, que esta aplicación representa el fortalecimiento de las aplicaciones sistemáticas del proceso de gestión del desempeño alcanzando una cobertura total de la población de funcionarios académicos y administrativos de la Institución; asimismo, constituye la primera aplicación en que se utilizó como marco regulatorio del proceso el Manual de Gestión del Desempeño, aprobado por el Consejo Universitario en sesión 2302-2013, Art. II, inciso 1) celebrada el 28 de noviembre del 2013.

2. 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, según detalle:

ESTRATO	GRUPO OCUPACIONAL	PUESTOS
No Profesional de Apoyo Operativo	Puestos Operativos	<ul style="list-style-type: none">○ Trabajador Misceláneo○ Oficial de Seguridad○ Operadores de Servicios de Apoyo
No Profesional de Apoyo Administrativo	Puestos Auxiliares y Asistenciales	<ul style="list-style-type: none">○ Auxiliares Administrativos○ Asistentes de Servicios Universitarios
	Puestos Técnicos	<ul style="list-style-type: none">○ Técnicos A, B y C○ Técnico Especializado○ Técnico en Artes Gráficas○ Operario de Litografía

ESTRATO	GRUPO OCUPACIONAL	PUESTOS
Profesional	Profesionales Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Profesional Administrativo Universitario ○ Coordinador Administrativo Universitario
	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 (Extensionista) ○ Profesional Académico <ul style="list-style-type: none"> - Productor Académico - Asesor Académico - Investigador - Coordinador Académico
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

FUENTE: Unidad de Evaluación del Desempeño, Universidad Estatal a Distancia.

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
- La valoración del desempeño del funcionario
- Evidencias del desempeño
- Recomendaciones generales sobre el desempeño del funcionario.
- Elementos que inciden u obstaculizan el desempeño del funcionario.

3. GENERALIDADES DE LA APLICACIÓN.

Fecha de Aplicación

La aplicación del proceso tuvo lugar entre los meses de marzo y abril del 2014.

Periodo Evaluado

La evaluación se realizó sobre el periodo de enero a diciembre del 2013.

Alcance

Con la aplicación implementada en el 2014, se alcanzó una cobertura en la evaluación del 99.29% del personal académico y administrativo de la Universidad, nombrado a plazo fijo o en propiedad, en los puestos operativos, auxiliares, asistenciales y técnicos; profesionales académicos y administrativos, de jefaturas o direcciones y de fiscalización universitaria.

Específicamente, fue posible evaluar el desempeño de un total de 2374 de los 2391 sobre los que inicialmente se proyectó realizar la Evaluación. Sobresale que en el caso de la evaluación de los jefes y directores fue donde se alcanzó un porcentaje de cobertura menor; por cuanto algunos de los funcionarios que desempeñan estos puestos al momento de la evaluación no cumplían el mínimo de seis meses que estipula el Manual de Gestión del Desempeño para poder ser evaluados en el puesto. La cobertura del proceso alcanzó tanto a los funcionarios que se desempeñan tanto en la Oficinas de la Sede Central como en los 34 Centros Universitarios situados a lo largo y ancho del país.

En la siguiente tabla, construida con datos aportados por la Unidad de Evaluación del Desempeño, se resume el porcentaje de cobertura alcanzado con el proceso de aplicación ejecutado, y se muestra la distribución frecuencial según los estratos, grupos ocupacionales y puestos evaluados en coherencia con la estructura ocupacional vigente en la institución:

Tabla N°1: Porcentaje de Cobertura y Distribución de Frecuencias del personal evaluado en la institución durante el 2013, según Estrato, Grupos Ocupacionales y Puesto desempeñado.

Estrato, Grupo Ocupacional y Puesto	# de Funcionarios Evaluados	# de Funcionarios Projectados	% Cobertura
<u>ESTRATO NO PROFESIONAL DE APOYO OPERATIVO</u>	216	216	100,00%
Puestos Operativos	216		
Trabajador Misceláneo	89		
Oficial de Seguridad	73		
Operadores de Servicios de Apoyo	54		
<u>ESTRATO NO PROFESIONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO</u>	553	553	100,00%
Puestos Auxiliares y Asistenciales	363		
Auxiliares Administrativos	177		
Asistentes de Servicios Universitarios	186		
Puestos Técnicos	190		
Técnicos A, B y C	147		
Técnico Especializado	14		
Técnico en Artes Gráficas	15		
Operario de Litografía	14		
<u>ESTRATO PROFESIONAL</u>	1534	1534	100,00%
Puestos Profesionales	1534		
Profesor Encargado De Programa	34		
Profesor Encargado De Cátedra	89		
Profesor Tutor	878		
Profesional Académico	358		
Profesional Administrativo	175		
<u>ESTRATO JEFATURAS Y DIRECCIONES</u>	61	78	78,21%
Puestos de Jefaturas y Direcciones	61		
Jefaturas Y Direcciones Académicas	45	51	88,24%
Jefaturas Y Direcciones Administrativas	16	27	59,26%
<u>ESTRATO FISCALIZACIÓN UNIVERSITARIA</u>	10	10	100,00%
Puestos de Fiscalización Universitaria	10		
Inspector de Auditoría.	1		
Inspector de Auditoría en Tecnologías de Información.	1		
Supervisor de Auditoría.	2		
Supervisor de Auditoría en Tecnologías de Información.	4		
Auditor Interno	2		
Total de Funcionarios Evaluados	2374	2391	99,29%

4. 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. **El periodo de aplicación fue mucho más amplio de lo previsto para poder alcanzar una cobertura superior al 95%, debido a la ausencia de respuesta de algunos evaluadores.** El proceso de aplicación que inicialmente se tenía previsto que finalizara el 28 de marzo; no obstante terminó hasta el 30 de abril del 2014.
3. **Falta de compromiso por parte de algunos de los evaluadores para completar la evaluación del personal a su cargo en el tiempo establecido.** A pesar de la extensión del tiempo de aplicación, de los múltiples recordatorios de seguimiento, hubo personal que no fue evaluado por sus superiores inmediatos.
4. **Las líneas de mando no están claras.** La aplicación permitió identificar que entre el jefe inmediato y el funcionario existen coordinadores o encargados de área que eran los que tenían el conocimiento para evaluar el desempeño del funcionario y en la estructura organizacional esto no está claramente definido. Esta situación fue común en puestos operativos (Trabajadores Misceláneos y Oficiales de Seguridad) y en puestos profesionales donde la línea jerárquica de mando se encuentra en la Sede Central pero en muchas ocasiones no se cuenta con las herramientas adecuadas para establecer las labores de supervisión y control sobre el desempeño de este personal; elementos sobre los cuales el administradores del centro puede brindar un mejor criterio.
5. **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.
6. **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.

7. **Muchos de los evaluadores no aportaron evidencias del desempeño para sustentar sus valoraciones.** Ello resta la objetividad del proceso y les pone en desventaja ante el personal que evaluaron por que puede dar pie a un incremento de las apelaciones; haciendo con ello más complejo el proceso de evaluación y aumentándoles el tiempo que el proceso les puede tomar al tener que resolver posteriormente las apelaciones presentadas.

5. 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 2014, permitió evaluar el desempeño de un total de 2374 funcionarios que se desempeñan tanto en la Sede Central como en los diferentes Centros Universitarios situados a lo largo y ancho del país. Según el puesto fue posible evaluar 210 funcionarios en Puestos Operativos, 533 funcionarios en Puestos Auxiliares, Asistenciales y Técnicos, 1534 funcionarios en Puestos Profesionales (tanto académicos como administrativos); 61 funcionarios en Puestos de Jefaturas o Direcciones y 10 funcionarios en Puestos de Fiscalización Universitaria.
2. Asimismo, la aplicación permitió utilizar por primer vez el Manual de Gestión del Desempeño, aprobado a finales del 2013 por el Consejo Universitario; documento en el cual se regula el procedimiento por el cual se implementarán los procesos de gestión del desempeño y en que además se detalla el procedimiento a seguir para hacer valer el derecho que tienen los funcionarios para presentar apelaciones a los resultados de la evaluación del desempeño en aquellos casos en los cuales no se esté de acuerdo con la calificación recibida. Cabe señalar la identificación de elementos sobre los cuales se debe incluir algunos apartados en el Manual; a saber, como proceder en aquellos casos en los cuales cabe la posibilidad existan demandas por acoso laboral y como abordar los casos de funcionarios que no cuenten con el mínimo de 6 meses en el puesto, esto para efectos de los trámites relacionados con los distintos procesos de recursos humanos.
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.
 - La ampliación del periodo de aplicación, para poder alcanzar un porcentaje de cobertura superior al 95%, debido a la ausencia de respuesta de algunos evaluadores.

- Falta de compromiso por parte de algunos de los evaluadores para completar la evaluación del personal a su cargo en el tiempo establecido.
 - Falta de claridad en las líneas de mando.
 - 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.
 - Muchos de los evaluadores no aportaron evidencias del desempeño
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.

6. RECOMENDACIONES GENERALES DERIVADAS DE LA APLICACION

6.1 Al Consejo Universitario

- Recordarle a las jefaturas y direcciones que dentro de sus responsabilidades, deben aplicar anualmente la evaluación del desempeño del personal a su cargo en el tiempo establecido por la Oficina de Recursos Humanos.
- Realizar la modificación del Artículo 34 del Estatuto de Personal, con el fin de incluir un inciso en que se establezca que:

“Es obligación de los funcionarios que se desempeñen en puestos de coordinaciones, jefaturas y direcciones evaluar el desempeño del personal a su cargo en el tiempo establecido por la Oficina de Recursos Humanos y siguiendo el debido proceso aprobado para tal fin”.

6.2 Al Consejo de Rectoría

- Aprobar recursos para iniciar el proceso de automatización del proceso de gestión del desempeño dotándole de sistema informático que permita una administración eficiente cien por ciento automatizada del proceso; lo cual permitirá a mediano plazo hacer una inclusión paulatina de otros evaluadores con el fin de hacer más objetivo el proceso de evaluación.
- Aprobar la versión final de los formularios institucionales propuestos dentro del proceso de gestión del desempeño para aplicar la respectiva evaluación del personal.
- Comunicar a la comunidad Universitaria, que para todos los efectos que demanda la normativa, el proceso de gestión del desempeño del personal administrativo se aplicará entre los meses de marzo y abril de cada año; mientras que la evaluación del personal académico de las Escuelas se efectuará a finales del tercer cuatrimestre, ajustándose para no coincidir con las fechas de cierre de cuatrimestre, matrícula y cargas académicas.
- Realizar, a futuro, la aprobación de las modificaciones requeridas en los formularios de evaluación, a solicitud de la Unidad de Evaluación del Desempeño; responsable de la adecuada implementación del proceso de gestión del desempeño en la Universidad.

6.3 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, en relación con el proceso de gestión del desempeño.
- Inclusión de las mejoras identificadas en los formularios de evaluación.
- Organización e implementación del proceso anual de de gestión del desempeño tanto en el personal académico como administrativo de la universidad.
- Incluir en el sistema integrado de recursos humanos un filtro que permita clasificar al personal de la universidad en función de los puestos académicos y administrativos.

6.4 A las Jefaturas y Direcciones

- Instar en la jefaturas y direcciones un mayor compromiso con el proceso de gestión del desempeño.
- Implementar una metodología para la recolección de evidencias del desempeño (tanto favorable como desfavorable) del funcionario.

6.5 Al personal de la Universidad

- Velar para que su superior inmediato evalúe su desempeño durante el periodo 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.