



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

ORH Oficina de
Recursos Humanos

**Universidad de Costa Rica
Oficina de Recursos Humanos
Área de Desarrollo Humano
Unidad de Gestión del Desempeño**

**Actualización de información respecto al quehacer de la
Unidad de Gestión del Desempeño**

Febrero, 2019

Tabla de contenido

1. Introducción	3
2. Objetivo General de la Unidad de Gestión del Desempeño.....	3
2.1 Objetivos Específicos:.....	3
3. Procesos de la Unidad	4
4. Implementación	5
4.1 Propuesta de agilización del Sistema de Gestión del Desempeño.....	8
4.2 Modalidad de Teletrabajo.....	9
5. Actividades relacionadas la implementación de estrategias para la evaluación del personal con discapacidad.....	10
6. Impacto del proceso	11



1. Introducción

El quehacer de la Unidad de Gestión del Desempeño ha implicado varios procesos orientados a la generación y fortalecimiento de una Cultura Evaluativa a nivel Institucional.

La implementación del Sistema ha sido aprobado por el Consejo Universitario en la Sesión No 5752, artículo 13, del 12 de setiembre del 2013 en Unidades y dependencias acreditadas y por reacreditarse, así como en otras en las se visualiza la importancia de prácticas orientadas a la mejora continua. De esta forma, la implementación permite paulatinamente aumentar la cobertura del Sistema e ir completando todas las etapas de la Estrategia Metodológica del mismo en la Institución.

Cabe destacar, que el enfoque de la Unidad de Gestión del Desempeño ha ampliado su alcance, debido a que también se participa del proceso evaluativo a nivel de la modalidad de teletrabajo.

Por otra parte, actualmente se encuentra en proceso la actualización metodológica de las herramientas de aplicación del sistema, para lograr un abordaje cada vez más fluido que redunde en mayor eficiencia y eficacia del sistema.

Adicionalmente, actualmente se diseñan, aplican y actualizan estrategias metodológicas para el abordaje evaluativo del personal con discapacidad.

Los datos que se presentan en este informe se encuentran actualizados a febrero de 2019.

2. Objetivo General de la Unidad de Gestión del Desempeño

Gestionar el establecimiento de una cultura evaluativa institucional desde el enfoque del Talento Humano y visión sistémica, con el personal administrativo de la Universidad, para el desarrollo de las potencialidades de la población laboral y la eficiencia en la gestión administrativa.

2.1 Objetivos Específicos:

1. Promover el compromiso de las dependencias universitarias para la implementación del Sistema de Gestión del Desempeño.
2. Sensibilizar al personal administrativo y administrativo-docente sobre el Proceso de Gestión del Desempeño.
3. Vincular el Sistema de Gestión del Desempeño con los planes Estratégicos - Operativos o los lineamientos estratégicos de las dependencias universitarias.



4. Construir el plan anual de convenio de metas y competencias institucionales con el personal administrativo y administrativo- docente.
5. Evaluar, analizar y establecer estrategias de mejora continua, relacionadas con el cumplimiento del convenio de metas y competencias institucionales.

3. Procesos de la Unidad

Los procesos que la Unidad está llevando a cabo van más allá de la Implementación del Sistema, según se señala a continuación:





4. Implementación

Desde el año 2008 y durante el año 2018 y hasta la fecha se han incorporado al proceso de Gestión del Desempeño un total de 3269 funcionarios y funcionarias (79.7 %, sin tomar en cuenta aquellas unidades en las que se sólo se ha realizado la reunión de compromiso inicial) correspondientes a 140 unidades o dependencias (Oficinas, Centros, Institutos, Escuelas, Facultades, Estaciones experimentales, Sedes y Recintos).

Por otra parte, en relación con los datos del nivel de cumplimiento de las evaluaciones en que se revisa el cumplimiento de cada funcionario en relación con las metas, factores y competencias institucionales, se observa lo siguiente:

Tabla 1

Cantidad de Convenios de Metas Aprobados y Evaluaciones Aplicadas durante el periodo enero 2018 a febrero 2019.

UNIDAD O DEPENDENCIA	Convenios de metas aprobados	Evaluaciones aplicadas	Total general
1. Centro de Investigación en Enfermedades Tropicales (CIET)	5	3	8
2. Centro de Investigación en Hematología y Trastornos Afines (CIHATA)	12	6	18
3. Consejo Universitario (CU)	15	10	25
4. Facultad de Ciencias Agroalimentarias (FCA)	14		14
5. Facultad de Ciencias Sociales (FCS)	46	33	79
6. Escuela de Economía Agrícola y Agronegocios (EEAA)	4	2	6
7. Escuela de Enfermería (EE)	13	2	15
8. Escuela de Formación Docente (EFD)	16	8	24
9. Escuela de Geografía	13	8	21
10. Escuela de Ingeniería de Biosistemas (EIB)	1	3	4
11. Escuela de Ingeniería Mecánica (EIM)	10	4	14
12. Escuela de Ingeniería Topográfica (EIT)	3	3	6
13. Estación Experimental Agrícola Fabio Baudrit Moreno (EEAFBM)	7	40	47
14. Instituto Clodomiro Picado (ICP)	26		26
15. Instituto de Investigaciones Farmacéuticas (INIFAR)		7	7
16. Laboratorio de Ensayos Biológicos (LEBI)		10	10
17. Oficina de Bienestar y Salud (OBS)	39		39
18. Oficina de Recursos Humanos (ORH)	83	40	123
19. Sede Regional de Occidente (SO)		4	4
20. Sistema de Estudios de Postgrado (SEP)	51	26	77
21. Centro de Investigación en Electroquímica y Energía Química (CELEQ)	7		7
22. Recinto de Santa Cruz (RSC)	26	10	36
23. Observatorio del Desarrollo (ODD)	3		3
24. Recinto de Grecia	30		30
25. Centro de Investigaciones Espaciales (CINESPA)	4		4
26. Centro de Investigaciones Geofísicas (CIGEFI)	9	5	14
27. Escuela Tecnologías en Salud	15		15



UNIDAD O DEPENDENCIA	Convenios de metas aprobados	Evaluaciones aplicadas	Total general
28. Facultad de Letras	15	17	32
29. Centro de Investigación en Identidad y Cultura Latinoamericanas (CIICLA)	8		8
30. Centro de Investigación en Productos Naturales (CIPRONA)	6	4	10
31. Centro de Investigaciones y Estudios Políticos (CIEP)	3	2	5
32. Facultad de Ingeniería (FI)	20		20
33. Escuela Artes Dramáticas (EAD)	10		10
34. Escuela de Arquitectura		8	8
35. Escuela de Ciencias de La Comunicación Colectiva (ECCC)	12	1	13
36. Escuela de Ciencias Políticas (ECP)	6		6
37. Escuela de Historia	4		4
38. Escuela de Ingeniería Eléctrica (EIE)	19		19
39. Escuela de Ingeniería Química (EIQ)	7		7
40. Escuela de Trabajo Social (ETS)	6		6
41. Estación Experimental de Ganado Lechero Alfredo Volio Mata (EEAVM)	1	3	4
42. Facultad de Farmacia (FF)	28	15	43
43. Facultad de Microbiología (FMic)	40	24	64
44. Instituto de Investigaciones en Salud (INISA)	4	12	16
45. Instituto de Investigaciones Lingüísticas (INIL)	3		3
46. Jardín Botánico Lankester (JBL)	17		17
47. Sede Regional del Atlántico	2	2	4
48. Vicerrectoría de Vida Estudiantil (ViVE)	10		10
49. Recinto de Golfito (RGo)	33		33
Total general	706	312	1018
Total de población administrativa y administrativo-docente participantes en algunas de las etapas de implementación a diciembre de 2018:	3269	(cobertura del 79.7%)	
Cantidad de dependencias atendidas desde 2013 a 2018:	140		

Fuente: Sistema Informático de Gestión del Desempeño, ORH. Enero 2018 a Febrero 2019.

En el periodo comprendido entre el 1 de enero de 2018 y el 27 de febrero de 2019, se formalizaron procesos en 49 dependencias en las cuales se realizaron 706 Convenios de Metas y 312 Evaluaciones.

En la tabla 2 se muestra el resumen de las calificaciones obtenidas en las evaluaciones. En los convenios de metas evaluados se plantearon entre 2 y 15 metas y en promedio se obtuvieron calificaciones superiores a 95 en todos los componentes de la evaluación, sin embargo, cabe resaltar que las calificaciones variaron más en términos de las metas individuales y la escala de factores y sólo en el alcance de las metas individuales se obtuvieron resultados deficientes.

Tabla 2.
Descriptivos de las calificaciones obtenidas por las personas funcionarias.
(Cantidad de evaluaciones analizadas = 312)

Componente	Mínimo	Promedio	Máximo	Desv. Estándar	Rango
Cantidad de metas	2	4.5	15	1.6	13
Calificaciones					
Alcance de Metas	64.0	97.6	100.0	4.2	36.0
Escala Factores	71.0	98.2	110.0	5.6	39.0
Escala Competencias	73.0	96.9	108.0	4.3	35.0
Calificación Final	70.3	97.4	102.5	4.1	32.3

Fuente: Sistema Informático de Gestión del Desempeño, ORH. Enero 2018 a Febrero 2019.

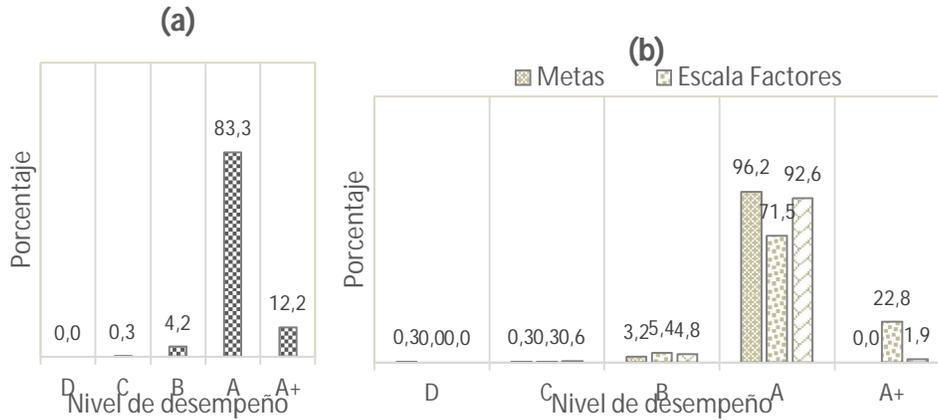
En cuanto a la distribución de las calificaciones en cada nivel de desempeño, se muestran en la figura 1 para la calificación final (a) y por cada componente de la evaluación (b). Se observa que la mayoría de las personas se encuentran en nivel sobresaliente (83,3%) con respecto a su calificación final (figura 1.a).

Al analizar la distribución de las calificaciones por cada componente (figura 1.b) se aprecia que las menores calificaciones se obtuvieron en el alcance de las metas individuales, que es el único componente donde hubo calificaciones deficientes (0.3%) y no hubo excepcionales, pero una gran porción (96.2%) se encuentra en la categoría sobresaliente.

En cuanto a la escala de factores es donde se obtuvieron las calificaciones más altas, las evaluaciones se concentran entre los niveles sobresaliente (71.5%) y excepcional (22.8%) y en el caso de la escala de competencias las calificaciones se encuentran principalmente en la categoría de sobresaliente (92.6%).



Figura 1
Distribución porcentual de la cantidad de evaluaciones por nivel de desempeño*, según la calificación final (a) y por cada componente de la evaluación (b).



* Categorías de nivel de desempeño:

(D) Insuficiente, (C) Necesidad de Mejora, (B) Satisfactorio, (A) Sobresaliente y (A+) Excepcional

Fuente: Elaborado por la Unidad de Gestión del Desempeño con información del Sistema Informático de Gestión del Desempeño, ORH. Enero 2018 a Febrero 2019.

4.1 Propuesta de agilización del Sistema de Gestión del Desempeño

La propuesta de agilización implica una nueva metodología y lineamientos de aplicación para el sistema.

Dicha propuesta se basa en la aplicación de dos herramientas evaluativas distintas, una para la totalidad de la población y otra exclusiva para Jefaturas, debido al nivel de responsabilidad que demanda una evaluación con un nivel de complejidad mayor.

Cabe destacar que dicha propuesta se efectuó con base en los insumos que brindaron los procesos que se detallan en la siguiente figura:



4.2 Modalidad de Teletrabajo

El Programa de Teletrabajo en la Universidad, otra modalidad laboral, implica retos importantes para la gestión del desempeño. La participación de la UGD en este sentido se orienta a la revisión y propuesta de lineamientos. Diseño y actualización de guías para la elaboración de planes de trabajo y evaluación, talleres de capacitación, revisión de Planes de Trabajo, revisión de Evaluaciones de los participantes, generación de datos e informes al respecto

Actualmente se encuentran teletrabajando 54 personas en las siguientes dependencias: Centro de Informática, Centro de Investigaciones Espaciales, Centro de Investigaciones Geofísicas, Escuela de Medicina, Escuela de Ingeniería Civil, Laboratorio Nacional de Materiales y Modelos Estructurales, Centro de Evaluación Académica, Oficina de Planificación Universitaria, Oficina de Asuntos Internacionales, Oficina de Bienestar y Salud, Oficina Ejecutora del Programa de Inversiones, Oficina Jurídica y Oficina de Recursos Humanos.

Recientemente, se hizo entrega a la Comisión de Teletrabajo en la ORH, de un Informe de gestión sobre el seguimiento realizado a las personas participantes de esta modalidad durante el año 2018, con los hallazgos, resultados y áreas de mejora detectadas en la ejecución del teletrabajo durante el periodo indicado.



5. Actividades relacionadas la implementación de estrategias para la evaluación del personal con discapacidad

El proceso para la adecuación de material de accesibilidad para la implementación del Sistema de Gestión del Desempeño, está en una etapa de acercamiento en la cual se realiza como primer avance la valoración de tres Unidades de Trabajo que integran ya dentro de su personal a funcionarios con alguna discapacidad (Cognitiva, Auditiva), esto como experiencia de aprendizaje para la implementación del seguimiento y evaluación del desempeño en las Unidades de Trabajo. Para ver aciertos, necesidades de mejora, formulaciones de metas, ambiente laboral, comunicación, claridad en las labores.

Como parte de las metas estructuradas para la unidad y como parte de la Comisión de la Oficina de Recursos Humanos sobre el Modelo Integral para Empleabilidad de Personas con Discapacidad es que la Unidad de Gestión del Desempeño procedió a realizar los ajustes necesarios al Modelo de Gestión del Desempeño para convertirlo en accesible a las personas con discapacidad.

En el caso de la adaptación a la discapacidad cognitiva, se elaboró un documento basado en elementos del modelo (Factores y Competencias) solo que adaptados para hacerlos inclusivos. Dicho documento se sometió a consulta con la especialista Gabriela Campos del Programa Institucional de Inclusión de Personas con Discapacidad Cognitiva a la Educación Superior (PROIN) de la Universidad de Costa Rica con el fin de que la adaptación fuese la adecuada, posteriormente se le hicieron las modificaciones y observaciones sugeridas por la especialista. Una vez realizado dicho proceso el documento se someterá a revisión por parte de la coordinación de la unidad y la jefatura del Área de Desarrollo Humano, para ser luego presentada en la Comisión de la Oficina. Posteriormente se va a implementar este proceso con la persona que ya se tiene contratado en la Universidad como un plan piloto para realizar ajustes necesarios y generar el documento final.

En el caso de la adaptación a la discapacidad auditiva, se procedió a solicitar a la Vicerrectoría de Administración una partida presupuestaria específica para contratación de una persona interprete de LESCO certificada con el fin de hacer al Modelo de Gestión del Desempeño y todos sus componentes, en general, accesibles a ser entendidos por la persona. Esto debido a que el LESCO es el idioma oficial de las personas con una discapacidad auditiva. Es importante rescatar que, al Modelo de Gestión del Desempeño, como tal no se le tuvieron que hacer ajustes de fondo.

Para el caso de la discapacidad visual, se realizan pruebas con el lector NVDA (Non-visual access to technology) y su compatibilidad con el Sistema Informático de Gestión del Desempeño. Al someterlo a dichas pruebas se encuentran algunos elementos mínimos los cuales no es capaz de leer, pero en su mayoría el lector es capaz de identificar la información del Sistema Informático y del reporte generado en Word. Si es importante especificar que los

documentos leídos por el sistema NVDA solo pueden ser generados en Word, ya que no se puede leer PDF, ni ODT. Al igual que con la discapacidad auditiva, en la visual no se hicieron modificaciones de fondo al Modelo de Gestión del Desempeño.

En el caso de la discapacidad física no se deben hacer ajustes al Modelo, ni al Sistema Informático, solo ocupará ayuda por parte de la jefatura, en caso de que el área afectada fuese las manos, para digitar observaciones o acciones a tomar en la sección de realimentación.

Además de todo lo anterior se están haciendo constantes reuniones con la Comisión de la oficina para ver casos, analizar los avances de cada unidad, se está brindado apoyo y ajustes especiales en materia de Gestión del Desempeño a situaciones que se van presentando con el personal con discapacidad que ya se tiene contratado.

6. Impacto del proceso

Los procesos que se desarrollan en la Unidad de Gestión del Desempeño producen un impacto transversal a nivel Institucional, ya que, por el acuerdo del Consejo Universitario, tomado en la Sesión No. 5752, el Sistema de Gestión del Desempeño debe incluir a todo el personal administrativo y administrativo-docente en la Universidad.

Por lo tanto, actualmente está participando el 79.7% de la población a la cual es dirigido, asimismo, la información y datos que se producen permite generar indicadores de gestión, esto en concordancia con los valores y políticas universitarias de rendición de cuentas y transparencia. En relación con lo anterior, actualmente se diseñó material que pueda ser incluido en la página web de la ORH, sobre aspectos generales de la sensibilización, el impacto del proceso, así como herramientas de aplicación digitales que sirvan de material de apoyo para que las Jefaturas y personas funcionarias puedan desarrollar las metas de sus puestos y la posterior evaluación.

Esta misma plataforma servirá como vitrina para que se conozcan indicadores de gestión a nivel institucional en relación con el desempeño como un ejercicio de transparencia y rendición de cuentas como Universidad.

En relación con los principales logros se señalan los siguientes:

- Avance en la implementación de otras etapas de la Estrategia Metodológica: Convenios de Metas y Seguimientos y evaluaciones en dependencias participantes alcanzando una cobertura del 79.7%
- Actualización y reestructuración del Sistema Informático de Gestión del Desempeño (SIGED) que permite generar la estructura funcional de cada Unidad de trabajo de cara al proceso de gestión del desempeño.
- Implementación de metodología de establecimiento de metas y seguimientos de forma digital para agilizar la aprobación de Convenios de Metas.



- Revisión de procesos, establecimiento de flujo del mismo, identificación de mejoras y riesgos del mismo mediante el análisis desde la gestión de la calidad que concluyó sus etapas con la generación de indicadores de proceso.
- Revisión de procesos de evaluación del desempeño de instituciones privadas y públicas (benchmarking) que permitan un análisis de mejores prácticas para la gestión del desempeño.
- El desarrollo, diseño y presentación de una nueva propuesta de agilización del Sistema de Gestión del Desempeño ante las autoridades superiores, dos herramientas para la población (Jefaturas y personas trabajadoras).
- En este periodo se realizó la estandarización de metas de 5 puestos más: Asistente de Administración, Asistente de Registro e Información Estudiantil, Secretaria de Dirección y Asistente de Laboratorio. Por lo cual actualmente se cuenta con las metas de 10 puestos tipo estandarizadas.
- Seguimiento y actualización de herramienta para la propuesta para Gestión del Desempeño en la Modalidad de Teletrabajo: Lineamientos generales e implicaciones de los resultados de evaluación, Guía para Plan de Trabajo por objetivos y metas con criterios de evaluación cuantitativa y cualitativa, Guía de Seguimiento, Guía para Evaluación del Plan de Trabajo mensual, Manual de Aplicación y preparación de capacitación al personal sobre la modalidad de Teletrabajo. Así como la revisión y actualización de los Planes de Mejora, evaluaciones y un cuadro de control de las revisiones realizadas y los hallazgos de las mismas y dos informes de gestión referentes al programa.
- Indagaciones, así como una primera propuesta de abordaje para la atención y empleabilidad del personal con discapacidad desde la Gestión del Desempeño.
- Adicionalmente, este año se ha participado de Comisiones y Proyectos como Gestión de la Calidad.