

**INFORME ANUAL DE
GESTIÓN DEL DESEMPEÑO
2015-2016**

30 Marzo 2017

URH-DRH- 85-2017

Para:

**Lic. Timoteo Fallas G. Encargado.
Desarrollo de Recursos Humanos**

De:

Licda. Felicia Parreaguirre Arias
Firmado Digitalmente

**Gestión del Desempeño, Desarrollo de
Recursos Humanos.**

1. INTRODUCCIÓN

Conforme con lo establecido en el Artículo 46 del Reglamento Autónomo de Servicios, el Procedimiento de Gestión del Desempeño, P URH PDRH 08 y el Plan Anual de Trabajo para el año 2015 del Proceso Desarrollo de Recursos Humanos, se presenta el Informe Anual de los resultados de las actividades de Gestión del Desempeño 2015-2016.

Las actividades de gestión del desempeño competen a todo el personal del Instituto Nacional de Aprendizaje, nombrado bajo el régimen del Servicio Civil y en cualquier modalidad de Servicios Especiales que tenga más de seis meses de laborar en un determinado puesto de la Institución.

La gestión del desempeño va orientada a analizar, comparar y evaluar los resultados esperados del desempeño de las personas frente a los logros obtenidos, con el fin de alcanzar los objetivos de la Unidad y de la Institución, en tanto fomenta una mayor productividad del capital humano al realimentar a la persona sobre la labor realizada, plantearle mejoras en los procesos que ejecuta o en los resultados que debe alcanzar.

El objetivo del presente Informe es plasmar los resultados de las actividades realizadas en materia de Gestión del Desempeño 2015-2016.

2. FUNDAMENTO LEGAL

El Procedimiento de Gestión del Desempeño del INA tiene por objetivo describir y regular las actividades de este proceso en las personas funcionarias, recopilando información relacionada con la ejecución de las actividades inherentes a su cargo y puesto, mediante el uso del SDE (Sistema Automatizado de Desarrollo de Recursos Humanos), propiciando un control interno orientado a la calidad del servicio y al cumplimiento de las metas institucionales.

Dicha actividad se rige por lo establecido en el Reglamento Autónomo de Servicios del INA, Artículo 44 inciso 9, que indica que es **Obligación Especial de las Jefaturas:**

“...calificar anualmente a sus subalternos de conformidad con la reglamentación vigente”.

Así mismo, la Ley General de Control Interno en su Capítulo VI, inciso 6.4 indica que:

“El jerarca y todos los funcionarios que participan en la conducción de las labores de la institución, deben efectuar una evaluación permanente de la gestión, con base en los planes organizacionales y las disposiciones normativas vigentes, para prevenir y corregir cualquier eventual desviación que pueda poner en entredicho el acatamiento de los principios de eficiencia, eficacia, economía y legalidad aplicables”.

Por tanto, su incumplimiento tiene como consecuencia la aplicación de las disposiciones legales que establece el Reglamento Autónomo de Servicios del INA, así como supletoriamente en lo que corresponda el artículo 41 y siguientes del Reglamento del Estatuto del Servicio Civil.

3. SOBRE EL PROGRAMA DE GESTION DEL DESEMPEÑO

La Gestión del Talento Humano de la Institución tiene dentro de sus objetivos, apreciar la manera en que las personas funcionarias realizan las actividades propias de su cargo, evaluando también de forma implícita, la gestión del personal y consecuentemente el funcionamiento global de la organización.

El Proceso de Desarrollo de Recursos Humanos ha elaborado herramientas al servicio de su cumplimiento, entre ellas se encuentra:

- a. El Compromiso de Resultados Individual CRI, es definido por el acuerdo previo de los resultados del trabajo que se espera que la persona funcionaria alcance durante el año, en el cual se establecen los correspondientes objetivos de trabajo y la definición de adecuados Criterios de Medición del Cumplimiento de los mismos. Utiliza el formulario estandarizado de Asesoría de la Calidad: FR URH PDRH 19.
- b. Formulario de Evaluación del Desempeño. Utiliza el sistema de comparación del desempeño en determinados parámetros conductuales. El objetivo es la reducción de elementos de distorsión y subjetividad, valorar el desempeño de la persona funcionaria considerando algunas conductas claves asociadas al buen desempeño laboral, así como el alcance de las metas de trabajo planteadas en cada estrato.

Este instrumento se aplica a las clases: Trabajador Operativo, Asistente Administrativo, Técnico de Apoyo, Profesionales, Formador para el Trabajo y Nivel Ejecutivo. Formularios: FR URH PDRH 12, 13, 14, 15 y 16 respectivamente.

Cabe señalar que los formularios utilizados en la evaluación comportamental mantienen una estructura igual de factores; pero cada ítem que se evalúa varía de acuerdo a las actividades y responsabilidades de cada estrato ocupacional.

Es necesario indicar que en el caso del formulario para evaluar el estrato Nivel Ejecutivo (FR URH PDRH 16) se presenta un cambio en estos factores, ya que se considera solo dos; los mismos responden a Gestión Administrativa y Dirección de Personal.

Los factores de evaluación que se consideran en los demás formularios utilizados en el Programa de Gestión de Desempeño son:

- **Servicio al Cliente:** Mide la disposición para satisfacer los requerimientos de los clientes internos y externos.

-
- **Calidad del Trabajo:** Del cual se espera un nivel de excelencia con productos que satisfagan a los clientes.
 - **Lealtad y responsabilidad:** Se refiere al cumplimiento de la labor y contribución a la misión institución.
 - **Colaboración:** Se caracteriza por la disposición para ayudar y participar junto con los demás compañeros(as) del equipo de trabajo, al logro de las metas propuestas por la dependencia.
- c. FR URH PDRH 18: Instrumento para realizar de forma física, Modificación de Objetivos del CRI de año en curso, con motivo de que alguna Jefatura no acate lo establecido en el Procedimiento de Gestión del Desempeño, en cuanto al periodo para su realización en el SDE, durante los meses de Setiembre y Octubre, previa comunicación vía circular
- d. La Evaluación del Desempeño se compone de una puntuación del 60% proveniente del CRI y de un 40% que se deriva de la Escala Comportamental, para un total del 100%.
- e. Es importante mencionar que dada la naturaleza del INA no es permitido la entrega de incentivos materiales por concepto de una evaluación de desempeño sobresaliente, es por esta razón que a nivel del Programa de Gestión de Desempeño se estableció la escala de calificación y medición hasta 120 %, permitiendo realizar el reconocimiento cuantitativo a las personas funcionarias que exceden lo esperado (100%) en el quehacer de sus actividades y funciones dentro de la organización.
- f. SDE: Sistema Informático de Desarrollo de Recursos Humanos, implementado para que las personas con el Rol de Jefatura procedan a realizar las actividades anteriores.

4. Automatización del Sistema de Gestión del Desempeño.

El SDE se encuentra implementado para el total de la población institucional a partir del año 2013, y utiliza como data base el Sistema de Recursos Humanos (SIRH), con lo cual se mantienen actualizados los datos de las personas funcionarias.

El Proceso de Desarrollo de Recursos Humanos, previa planificación, vino ejecutando las siguientes actividades para incorporar a las diferentes dependencias administrativas al SDE (Sistema de Gestión de Desempeño):

- Elaboración de Ante Proyecto año 2008.

-
- Creación del Sistema Sub módulo de Gestión del Desempeño año 2008.
 - Ejecución del Proyecto en las Unidades Regionales año 2009.
 - Incorporación al uso del SDE de la GETIC y GNSA 2011.
 - Incorporación de las demás unidades administrativas pendientes, 2012.
 - Desde el año 2009 se capacitó a jefaturas y personas con rol de digitadoras, durante los tres primeros meses del año en temas de refrescamiento y actualización de información, concluyéndose en el 2013 con el ciclo programado.

A la fecha, desde el inicio de las actividades de Evaluación del Desempeño y creación de CRI, este Proceso mantiene al personal funcionario relacionado con esta actividad actualizada e informada procurando una exitosa aplicación.

De este modo, el equipo que atiende estas funciones, elabora cápsulas informativas dirigidas a todas las personas funcionarias, brindándoles actualización de datos, mejoras realizadas, recomendaciones para el máximo provecho de esta actividad en el crecimiento profesional de las personas involucradas, recordatorios sobre el uso del SDE, consejos prácticos y guía que facilita su ejecución, buscando con ello establecer una sana práctica de comunicación asertiva, realimentación positiva, mejora interpersonal, cumplimiento de metas en plazos establecidos, entre otras.

En caso de requerirse, Desarrollo de Recursos Humanos realiza mini talleres de refrescamiento en el uso del SDE, y/o atiende personalmente a quien se integra anualmente al uso del Sistema como Jefatura nueva o como persona digitadora, para darles la correspondiente inducción.

El proceso conlleva la creación y asignación de permisos de usuario tanto para las personas que tendrán el rol de digitadoras como para jefaturas. La persona administradora del SDE por parte de este Proceso, en coordinación con Informática, atiende los Service Desk que se generan durante el proceso de Gestión del Desempeño, dando respuesta y solución a las dificultades presentadas, en el orden en que estos ingresan.

El modelo consta de una estructura compuesta por varios elementos de medición, entre los cuales se tiene el instrumento; Compromiso de Resultados Individual (CRI, FR URH PDRH 19) que establece el logro alcanzado por cada una de las personas funcionarias de la institución, conforme con los objetivos de trabajo que le han sido encomendados y la valoración de conductas de éxito asociadas.

Para efectos de la evaluación, dadas las características de la estructura ocupacional de la institución, se han definido diferentes los grupos ocupacionales que a continuación se detalla:

- Grupo Ejecutivo: Jefaturas Encargadas de Unidad, Gestores, personas Encargadas de Proceso y de Centros (Personas Profesionales de Apoyo 2, 3 y 4; Formadores para el Trabajo 2,3 y 4.)
- Grupo Profesional: Persona Profesionales de Apoyo 1 y 2, Formadoras para el Trabajo.
- Grupo Administrativo: Personas Asistentes Administrativas, Técnicas de Apoyo, Personal Operativo.
- Grupo Docente: Personas Formadoras para el Trabajo con labores propiamente docentes.

La Escala Comportamental de Gestión del Desempeño contempla los siguientes rangos para los Niveles de Calificación, con el propósito de motivar a las personas funcionarias a dar su máximo esfuerzo:

NIVELES DE CALIFICACION DEL DESEMPEÑO	
Desempeño Sobresaliente	100-120
Desempeño Excelente	91-99
Desempeño Satisfactorio	81-90
Oportunidad de Mejora en el Desempeño	Menor de 81

Las personas evaluadoras del Programa de Gestión del Desempeño son aproximadamente 230, las cuales desempeñan cargos de Encargados(as) de Centro, Proceso, Unidad y Gestores (as) con personal a cargo.

5. CUMPLIMIENTO DE METAS RELACIONADAS CON GESTIÓN DEL DESEMPEÑO.

Meta de Trabajo N° 1

5.1 Evaluación del Desempeño Año 2015

Objetivo General: Gestionar la evaluación del desempeño de las labores desarrolladas por el personal de la Institución durante el año 2015, utilizando el procedimiento P URH PDRH 04, con el fin de que la Institución cuente con un parámetro que le permita conocer el nivel de gestión de desempeño obtenido por las personas a quienes se aplica.

Actividad	Nivel de Ejecución	Ejecución
<p>1. Comunicar a todas las Jefaturas, el inicio del período para realizar la Evaluación del Desempeño de las personas funcionarias correspondiente al año 2015 y brindar asesoría a las personas Staff de Recursos Humanos en las Unidades Regionales, así como a las Jefaturas respectivas, para que utilicen el Sistema Automatizado para Evaluación del Desempeño y lo apliquen al período indicado.</p>	<p>■ Concluido en un 100%</p>	<p>Mediante Circular PDRH 01-2016 se comunicó a todas las Jefaturas el inicio del periodo de Evaluación del Desempeño 2015.</p> <p>El Proceso de Desarrollo de Recursos Humanos brindó la respectiva atención de consultas telefónicas y personales, inducción a nuevos usuarios (digitadores y jefaturas) del SDE y atención de casos de Service Desk, relativa al uso de dicho sistema, tanto para la creación CRI Automatizado, como para Evaluación del Desempeño.</p>
<p>2. Instar a las Autoridades Superiores, a las personas Gestoras y Jefaturas de Núcleos, Encargados de Procesos y Centros de Formación, incluyendo al Staff de Recursos Humanos de Unidades Regionales, a que utilicen el SDE para la Evaluación del Desempeño y lo apliquen.</p>	<p>■ Concluido en un 100%</p>	<p>Mediante cápsulas informativas mensuales, se instruyó a todas las personas funcionarias sobre cómo realizar el proceso de Evaluación del Desempeño de la manera correcta. Por otra parte, en las reuniones mensuales con staff de recursos, el equipo de trabajo de ETC brindó asesoría de manera individualizada y grupal sobre temas relacionados con la gestión de desempeño.</p>
<p>3. Brindar orientación y atención telefónica de consultas sobre el proceso de Gestión del Desempeño y uso del SDE.</p>	<p>■ Concluido en un 100%</p>	<p>El equipo de ETC brindó la correspondiente atención de consultas realizadas vía telefónica y personal, durante todo el proceso de Gestión del Desempeño. Así mismo, en reuniones con Staff de R-H se informó sobre las revisiones y cambios que el Proceso de Desarrollo de Recursos Humanos tenía proyectados y efectuados sobre el programa de desempeño para el periodo 2016, tanto en el Procedimiento de Calidad, el Sistema Automatizado y el Sistema Tradicional de Evaluación; a la vez servía para dar a conocer, discutir y analizar los casos que se consideraban de delicada atención (casos de oportunidad</p>

		de mejora e impugnaciones de calificaciones obtenidas).
4. Motivar a la adecuada realización de la evaluación del desempeño de las personas funcionarias, tanto en lo comportamental como del CRI, dada su injerencia para el reconocimiento de anualidades ante Servicio Civil.	■ Concluidas en un 100%	Se enfatizó la importancia de generar el reporte de calificación final como mecanismo de prueba y registro de dicha actividad entre la persona evaluadora y evaluado. También se recordó la importancia de firmar y fechar este documento, principalmente cuando existen casos de disconformidad en la calificación. Se motivó a realizar el proceso de evaluación con miras a generar oportunidades de mejora en el desempeño de las personas funcionarias. Se brindó recomendaciones, mediante cápsulas informativas, de aspectos a considerar para un efectivo proceso de realimentación positiva.
5. Programar capacitación y talleres de refrescamiento general en el tema del adecuado uso del SDE, en caso de requerirse.	■ Concluido en un 100%	Se brindó la inducción pertinente, según la necesidad de cada persona que realizó consulta y se capacitó en el uso del SDE a nuevas jefaturas y digitadores(as).
6. Recibir, revisar, ordenar y registrar la información documental sobre la evaluación del desempeño 2015, que muy justificadamente fuera enviada.	■ Concluido en un 100%	Se registró en la plantilla de Excel las evaluaciones físicas, remitidas con la correspondiente justificación, con motivo de que se dejó sin aprobar el CRI 2015 por parte de algunas jefaturas.
7. Devolver documentación incompleta de las evaluaciones del desempeño 2015, o bien con alteraciones o errores.	■ Concluidas en un 100%.	Se procedió a la devolución de todos aquellos reportes con inconsistencias para que fueran corregidos y remitidos nuevamente.
8. Procesar y registrar los datos recibidos en forma automatizada o documental, en las plantillas de control respectivas	■ Concluido en un 100%	Se cortejó las evaluaciones enviadas por sistema junto con las recibidas físicamente para determinar el número de personas evaluadas, así como aquellas que no se

		<p>evaluaron y obtuvieron notas inferiores a 81 a fin de establecer si corresponden a oportunidad de mejora o a un mal procedimiento en la evaluación final.</p> <p>Dicha información también fue remitida en tiempo, a la Unidad de Planificación y Estadística, para su procesamiento dentro del alcance de metas propuestas en el PEI.</p> <p>Del mismo modo, se remitió a la Unidad de Recursos Humanos, para su referencia y conocimiento ante la Contraloría General de la República.</p>
9. Definir las personas funcionarias que obtuvieron bajo desempeño.	<p>■ Atendido en un 100%</p>	<p>Se abordó cada caso reportado como bajo desempeño y se corrigió oportunamente los errores de digitación que hacían incurrir a las personas en este nivel de gestión. Posteriormente se archivó en el expediente respectivo, el oficio con el cual las jefaturas corrigieron la calificación de quienes estaban en esta condición.</p>
10. Mantener la documentación física perteneciente a gestión del desempeño, en cada expediente de las personas funcionarias. Dichos documentos se encuentran debidamente archivados foliados	<p>■ Concluidas en un 100%</p>	<p>Se procedió al archivo de las evaluaciones físicas 2015 y de los CRI 2016 que por razones justificadas ingresaron a este Proceso, aprovechando para foliar los citados documentos.</p>
11. Mantenimiento y actualización de instructivos y procedimientos.	<p>■ Concluida en un 100%</p>	<p>Se corrige ante la Asesoría de Calidad el Manual de Uso del SDE, haciendo el cambio en el lenguaje inclusivo y actualizando las instrucciones para uso del sistema.</p> <p>El Procedimiento de Gestión del Desempeño, formulario P URH PDRH 04 fue revisado y modificado en aspectos de forma y redacción, con el objetivo de mantener una mejora continua.</p>
12. Elaborar el informe final sobre los resultados de la Gestión del Desempeño para el período 2015.	<p>■ Concluida en un 100%</p>	<p>Mediante el presente informe.</p>

Resultados de Evaluaciones del Desempeño 2015					
Evaluaciones 2015 en SDE	CRI 2015 sin calificar en SDE	Calificaciones CRI 2015 recibidas de forma manual	Personas sin evaluar 2015	Total de Evaluaciones 2015 Recibidas	Porcentaje de personal INA Evaluado en el 2015
2474	267	237	30	2711	97.97%

Si a enero 2015 había nombradas 2938 personas, según datos proporcionados por el Proceso de Soporte Administrativo, de las cuales 171 personas no fueron sujeto de evaluación por las circunstancias detalladas en el siguiente cuadro, se deduce que la población final a evaluar corresponde a 2767 personas. Si ingresaron 2711 evaluaciones, en relación con el total de la población anterior, se evaluó un 97.97% de las personas funcionarias.

PERSONAS INACTIVAS PARA EL 2015, SEGÚN REPORTE DEL PROCESO DE SOPORTE ADMINISTRATIVO.

CESE DE CONTRATO	DEFUNCIÓN	RENIUNCIAS	JUBILACIÓN	DESPIDOS
23	5	63	69	11
TOTAL: 171				

Por otra parte, a los CRI sin calificar en el SDE (267), se le restó las evaluaciones de CRI que ingresaron de forma manual (237) con el fin de obtener la cantidad de personas que quedaron sin ninguna calificación, lo cual para el periodo 2015-2016 suma un total de 30 personas, equivalente a un 1.10% de la población evaluada.

Meta de Trabajo N° 2.

5.2 Compromiso de Resultados Año 2016.

Objetivo: Brindar acompañamiento a las diferentes dependencia en el proceso de conformación de los Compromisos de Resultados Individuales (CRI) de las personas funcionarias para el período 2016

Actividad	Nivel de Ejecución	Ejecución
1. Comunicar a todas las Jefaturas el inicio del período para concertar el Compromiso de Resultados Individual (CRI) de las personas funcionarias, correspondiente al año 2015.	■ Concluido en un 100%.	Mediante Circular N° 01-2016 se comunicó a todas las Jefaturas el inicio del periodo para Evaluación del Desempeño 2015 y creación de CRI 2016.
2. Instar a las Autoridades Superiores, a las personas Gestoras y demás Jefaturas tanto Administrativas como de Núcleos, Encargados de Procesos y Centros de Formación, incluyendo a las personas Staff de Recursos Humanos en las Unidades Regionales, a que utilicen el sistema automatizado para la concertación del Compromiso de Resultados Individual 2015 y lo apliquen.	■ Concluido en un 100%	Se emitieron cápsulas informativas en PPS y artículos que se publicaron en el boletín: "Somos el INA", referentes a aspectos fundamentales de este programa y sus actividades. El objetivo principal de ésta estrategia fue mantener informada a la población laboral institucional sobre los cambios importantes en la normativa y reglamentación que se iban presentando en el transcurso del periodo; así como aspectos relacionados con la naturaleza, el fondo e información importante del programa de Gestión del Desempeño.
3. Programar capacitación para las Jefaturas, así como talleres de refrescamiento para las personas vinculadas con el SDE, en lo referente al adecuado uso del sistema automatizado.	■ Concluido en un 100%.	El equipo de ETC brindó informo sobre las revisiones y cambios que el Proceso de Desarrollo tenía proyectados y sobre los efectuados al programa de desempeño tanto a nivel de Procedimiento como de Sistema Automatizado.
4. Revisar la correcta aplicación automatizada de los instrumentos de Compromiso de Resultados Individual 2016	■ Concluido en un 100%	Se giraron instrucciones sobre cómo optimizar la operación y manejo del SDE y como atender y resolver las diferentes consultas realizadas por la jefaturas y personas con rol de digitadoras. Se les enfatizó la importancia de dejar aprobados los CRI 2016 para su posterior evaluación, así como la aprobación "conjunta" de la Evaluación del Desempeño y del CRI. El Equipo de ETC se mantuvo al tanto de corregir y elevar a la instancia pertinente, las mejoras al sistema así como aquellas inconsistencias técnicas que se presentaron a fin de corregir las situaciones halladas.

5. Recibir, revisar, ordenar y registrar la información documental sobre el compromiso (CRI) 2016, que muy justificadamente fuera enviada	■ Concluido en un 100%	Se registró en la plantilla de Excel dicha información y se remitió vía correo el reporte final de calificación a las personas. El Equipo se dividió por partes iguales los CRI 2016 y evaluaciones físicas 2015 para proceder a su archivo. Se extrajo de ellos los expedientes de personal inactivo (jubilados, ceses, renuncias, despidos, defunciones) a fin de mantenerlo actualizado.
6. Devolver documentación incompleta de los compromisos (CRI) 2016, o bien con alteraciones o errores.	■ Concluido en un 100%	Se procedió con la devolución de los reportes con inconsistencias para que fueran corregidos y remitidos nuevamente.
7. Procesar y registrar los datos recibidos en forma automatizada y documental, en las plantillas de control respectivas.	■ Concluido en un 100%	Se registraron los datos en las plantillas preestablecidas para el control de información automatizada y manual.
8. Archivar y foliar los expedientes de cada persona funcionaria	■ Concluido en un 100%	El Equipo de ETC se dividió por partes iguales la documentación recibida para proceder a su archivo y revisión del consecutivo correspondiente en cada expediente.
9. Elaborar el informe final sobre los resultados de los compromisos (CRI) del período 2016.	■ Concluido 100%	De acuerdo con las actividades señaladas en el Plan de Trabajo 2016, para esta área de atención, las mismas se ajustaron conforme a los plazos, completándose al 100% las metas señaladas para este Equipo.

Resultados Generales sobre Compromisos de Resultados (CRI) 2016				
Total CRI realizados en SDE	Total CRI APROBADOS en SDE	CRI recibidos de forma física	CRI SIN aprobar	Total (manuales y aprobados SDE)
2690	2527	26	163	**2553

**NOTA: al total de CRI realizados en SDE (2690), se le restan los que se dejó sin aprobar (163) para un total de 2527, a los cuales se les suma 26 CRI recibidos de forma manual, para un total de 2553 CRI realizados y aprobados.

5.3 TABLA DE RESULTADOS POR NIVEL DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO 2015-2016.

NIVELES DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	Calificaciones	Evaluación Manual	Evaluación Sistema	Totales por nivel de Gestión	Porcentaje
Desempeño Sobresaliente	100-120	160	1497 + *160 TO	1817	67.02%
Desempeño Excelente	91-99	63	761	824	30.39%
Desempeño Satisfactorio	81-90	10	31	41	1.51%
Oportunidad de Mejora en el Desempeño	Menos de 81	4	25	29	1.06%
Totales		237	2474	2711	
				Total	100%

**NOTA: Se incluye en el Desempeño Sobresaliente a *160 Trabajadores Operativos cuya nota comportamental obtenida fue de 40, dado que esta es la calificación máxima en este grupo ocupacional y su equivalente es un 100.

Del cuadro anterior se deriva que del total de personas funcionarias sujeto de evaluación, a saber 2711 personas:

- a. 2474 evaluaciones ingresaron mediante el SDE.
- b. 267 no se calificaron en sistema pese a que el CRI fue digitado.
- c. 237 evaluaciones fueron recibidas en físico, por la vía tradicional, mediante los formularios normalizados

La diferencia entre los dos rubros anteriores permite identificar a un total de 30 personas que quedaron sin CRI ni evaluación, lo anterior por motivos como: incapacidad, cese de contrato, renuncia, jubilación, despido y/o defunción.

- d. 29 casos se reportan en el nivel de gestión de mejora en el desempeño, 4 de ellas ingresan de forma manual.

Por lo tanto, un 67.02%. de la población a evaluar obtuvo el nivel de Desempeño "Sobresaliente". En segundo lugar, en el nivel de "Excelente" se ubica un 30.39% de las personas funcionarias y el en nivel de "Satisfactorio" se ubica el 1.51%.

El 1.06% equivale a 29 personas que por su nota final se registran en el nivel de gestión de Oportunidad de Mejora, no obstante se aclara que su nota corresponde a calificaciones incompletas, en las cuales se dejó sin calificar el rubro comportamental o el CRI, debido a situaciones como nuevo ingreso, incapacidades, entre otros.

En resumen: La meta de trabajo planteada se cumplió en un **100%**.

6. CUMPLIMIENTO DE METAS RELACIONADAS CON CLIMA ORGANIZACIONAL.

Meta de Trabajo N° 3:

6.1 Estudios de Clima Organizacional.

Objetivo: Realizar estudios de clima organizacional en las dependencias que así lo requieran, o bien, que sea instruido por las Autoridades Superiores, durante el período 2016.

a. Con instrucciones de la Autoridad Superior, y a solicitud del Sindicato, se ejecuta la compra de un estudio de clima organizacional para el Núcleo de Comercio y Servicios. Se planteó un cronograma de trabajo para su compra y actividades a desarrollar, mismo que se remitió a la Jefatura de la Unidad de Recursos Humanos, siendo aprobado y ejecutado durante el año.

b. En el 2016, en atención a la importancia de retomar ese proceso de mejoramiento del clima laboral, primero con la colectividad y posteriormente, con el empoderamiento del equipo gerencial de la GTIC, la Sra. Kattia Zamora; Jefa de Despacho de Presidencia Ejecutiva inició en marzo de este año, la comunicación y coordinación respectiva con el equipo de clima laboral del Proceso de Desarrollo de Recursos Humanos de la URH.

Dentro de las gestiones de la Sra. Zamora se consideró: la designación de una persona de enlace, Sra. Karolina Gómez Retana, Asesora de Presidencia y la concertación de una serie de reuniones con las personas e instancias relacionadas con la temática. Específicamente, el día 3 de mayo de 2016, tuvo lugar en Sala de Presidencia una actividad de devolución de resultados al Sr. Gestor y Jefaturas de Unidad de GTIC, cuya exposición y moderación estuvo a cargo de la Firma Consultora ACOCRE. Adicionalmente, estuvieron presentes, además de la Sra. Zamora y Gómez, el Sr. José Alejandro Hernández, Asesor de Presidencia y este equipo de clima laboral.

Derivado de lo anterior, el día 10 de mayo de 2016, tuvo lugar en Sala de Presidencia otra actividad de devolución de resultados al Sr. Gestor, a las Jefaturas de Unidad y a Encargados de Proceso de GTIC, cuya exposición y moderación estuvo a cargo de la Firma Consultora ACOCRE.

En esta oportunidad se contó con la participación del Sr. Presidente Ejecutivo, quien junto con la Sra. Jefa de Despacho, desarrollaron una atinente sensibilización y exhortación para que ese equipo gerencial de GTIC apoyara comprometidamente el proceso de mejoramiento que se quiere implementar con esa importante Gestión Institucional. Adicionalmente estuvieron presentes Karolina Gómez y José Alejandro Hernández, Asesores de Presidencia Ejecutiva.

Dentro de los aspectos a tratar en esa reunión, se comunicó la necesidad de organizar a la brevedad la población, para que participara en los talleres de devolución grupal de resultados, por Unidad, los cuales fueron implementados –como resultado de la coordinación entre Presidencia, GTIC, ACOCRE y este equipo de clima laboral.

Adicionalmente, en mayo, ACOCRE brindó una asesoría a todas las Jefaturas de la GTIC, en materia de síntesis del proceso seguido hasta ese momento y de posibles estrategias para el inicio de proceso de mejoramiento a nivel interno de la Gestión, siendo una de las acciones propuestas, la creación de una Comisión. Este equipo de trabajo de clima laboral, tiene conocimiento extra oficial de que esta comisión fue creada e inició la implementación de actividades pertinentes.

Dentro del ámbito de la etapa de devolución grupal de resultados, se procedió en el mes de mayo del presente año, con la remisión por correo electrónico a cada persona, de un archivo digital denominado: “Perfil de Estructura Básica de Comportamiento Individual” elaborado por ACOCRE, que consistió en unas breves y puntuales apreciaciones con respecto de fortalezas y posibles áreas de oportunidad a nivel individual. Este conjunto de archivos representa un aporte adicional y sin costo económico alguno brindado por la firma consultora y que no fue exigido en las condiciones iniciales de la contratación.

Es de interés de este equipo de trabajo en materia de clima laboral, confirmar que todos los entregables (productos y subproductos) establecidos en la orden de compra # 23750 fueron recibidos a satisfacción, por lo que desde el punto de vista de lo contratado, este proceso puede darse por concluido.

c. En atención a su oficio URH-DRH-86-2016, con fecha del 16 de febrero, 2016, se procede con puntualizar el respectivo análisis y criterio técnico solicitado, con base en el Informe de Investigación Preliminar INF-URH-3-2015, que da inicio a la atención del Núcleo Electrico con miras a analizar la necesidad de un estudio de clima organizacional.

Se atiende lo instruido por la Subgerenta Técnica (oficio SGT-92-2016), en el que puede leerse lo siguiente: "...se le solicita valorar las conclusiones y recomendaciones del estudio, con el objetivo de atenderlas y ejecutarlas, ya sea mediante recurso interno o en su defecto a través de una contratación" (énfasis agregado), este equipo de trabajo procede con indicar que solo con el cumplimiento estricto de las condiciones precitadas, se podrían acoger (validar) las recomendaciones que se derivarían, como susceptibles de ser operacionalizadas prioritariamente, con una elevada expectativa de efectividad, en materia de mejoramiento del clima laboral.

Se incluye la propuesta de plan de trabajo que en su momento fue aprobada para su ejecución:

# DE PASO	DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
1	Reunión con Jefaturas del Núcleo, a efecto de discutir los temas desarrollados en este oficio.	Equipo Psicología Proceso DRH (con apoyo de la GFST y/o de Subgerencia Técnica)	Abril 2016	Formato de lista de asistencia aplicado e Informe de Reunión.
2	Gestionar formalmente solicitud de aprobación de actividad o proceso (conjunto de actividades) de integración, ante la Comisión de Capacitación Institucional.	Jefaturas del Núcleo y trámite de pago a cargo de Proceso de DRH	Abril 2016	Solicitud presentada adecuadamente, en el formato y plazo correctos, adjuntando proforma correspondiente y demás documentos requeridos. Acuerdo de Comisión de Capacitación, documentación de pago del servicio.
3	Coordinación, convocatoria de participantes, permisos, traslados, no interrupción del servicio, apoyo logístico en general, etc., al proceso de integración.	Jefaturas del Núcleo	Según coordinación de agendas; del Núcleo y de la empresa contratada.	Correos u oficios de coordinación, aplicación de formatos de asistencia y de evaluación de opinión durante el o los días de la actividad o del proceso.
4	Gestionar la participación de equipo de trabajo del Núcleo en servicios de capacitación (competencias socio afectivas) incluidos en el PAC 2016.	Encargado de Proceso de DRH, persona coordinadora de capacitación de DRH y Jefaturas del Núcleo.	Según calendarización del PAC 2016 y en consideración a las agendas del Núcleo.	Correos u oficios de coordinación, Boletas de Matrícula, listas de asistencia aplicadas.
5	Gestionar la compra de un proceso de coaching empresarial, para las Jefaturas.	Equipo Psicología Proceso DRH	Mayo -junio 2016	Orden de compra.
6	Coordinar la implementación del proceso de coaching empresarial.	Jefaturas del Núcleo, Empresa adjudicada.	Segundo semestre 2016.	Formatos de lista de asistencia e Informes de Reunión. Observación de trabajo de campo por parte de Equipo Psicología Proceso DRH.

7. HALLAZGOS, 2015.

Como parte del proceso de análisis se encontraron los siguientes hallazgos:

** En comparación con el 2014, durante el 2015, 17 personas menos obtuvieron el nivel de Gestión del Desempeño Sobresaliente.

**El año 2015, 230 personas menos que en el 2014, obtuvieron el nivel Excelente.

** En el 2015, 1 persona más que en el año 2014, ocupó el nivel Satisfactorio.

**En comparación con el año 2014, 43 personas menos obtuvieron el nivel de gestión Oportunidad de Mejora. Lo anterior puede justificarse por las siguientes razones:

1. Desde que se emite la Circular referente al proceso de gestión del desempeño se especifica con claridad los pasos y la metodología a seguir tanto para la evaluación como la creación de compromisos de resultados, dirigiendo a los usuarios del SDE en pasos a seguir para realizar un proceso exitoso.
2. Este Proceso emite mensualmente capsulas informativas que orientan a las personas usuarias del SDE sobre cómo realizar el proceso de evaluación, prestando atención a los dos rubros que la componen: Evaluación Comportamental y del CRI, de modo que ambos queden calificados de la manera correcta.
3. Las Jefaturas han mostrado mayor apertura en la búsqueda de asistencia personal o telefónica en caso de duda.
4. Se corrige con prontitud, mediante Service Desk, errores e inconsistencias propias del sistema, donde el analista de informática y/o la administradora del SDE brindan respuesta oportuna dentro del periodo de evaluación, evitando correcciones físicas posteriores al cierre.

8. INCONSISTENCIAS ENCONTRADAS EN EL PROCESO:

- a. CRI 2015 sin aprobar.
- b. Evaluaciones mal promediadas debido a error de cálculo en la nota final, en la cual no se evaluó el alcance de objetivos con base a 100%, sino que se consignó el peso como nota.
- c. CRI sin digitar en Sistema.
- d. CRI y evaluaciones inconclusas.
- e. Omisión de los pasos a seguir en aplicación de las instrucciones de uso del SDE.
- f. Remisión de Modificaciones de CRI en formularios físicos, por haberse elaborado de manera extemporánea.

-
- g. Duplicidad CRI digitados o ingresados en el SDE a nombre de una misma persona, pero con fechas diferentes, lo cual genera inconsistencia al acceder la información para calificar.
 - h. Se deja sin asignar el nombre del segundo evaluador, retrasando la calificación de algunos CRI en los cuales durante el periodo evaluar, la jefatura inmediata se encuentra ausente.
 - i. Eliminación de permisos a ex jefaturas y digitadores pasivos.
 - j. Realización de modificaciones al CRI en el periodo de evaluación lo cual ocasiona errores en las bases de datos del SDE, afectando su efectividad.
 - k. Las Jefaturas postergan la ejecución de actividades de desempeño para los días cercanos al cierre de parámetros, saturando el acceso al SDE y sus funciones.

 - l. Dificultad para evaluar a las personas nombradas como Formadoras para el Trabajo con funciones administrativas, ya que el formulario destinado a evaluar este grupo profesional va orientado a las funciones docentes.
 - m. 30 personas funcionarias, de acuerdo con las bases de datos analizadas, quedaron del todo sin evaluación para este periodo.

Para los casos de CRI no digitados, se solicitó a las Jefaturas el envío físico de éstos con su respectiva justificación. De igual forma para las Modificaciones de CRI no realizadas en el SDE durante el periodo establecido para ello.

9. DEBILIDADES Y PROPUESTAS DE MEJORA AL SISTEMA AUTOMATIZADO

Desde el momento en que se decidió cambiar la metodología de aplicación del Programa de Gestión de Desempeño a un sistema automatizado, el Proceso de Desarrollo de Recursos Humanos ha tenido que esforzarse en lograr que este sistema funcione de manera óptima. Desde su diseño y desarrollo, se ha visto en la necesidad ajustarlo a los requerimientos de las personas usuarias, como a las necesidades de este Proceso.

En esta línea, como en años anteriores se recomienda aplicar el Reglamento Autónomo del INA y el Estatuto del Servicio Civil, para quienes incumplan con la a tarea de evaluar anualmente al personal a su cargo.

Analizar la viabilidad de que el reporte de calificación final sea enviado a través del correo electrónico a la persona interesada, como comprobante de que se realizó su calificación. Lo anterior estaría fomentando la simplificación de trámites y la política ambiental del INA, en cuanto a la disminución de papel y tinta. Lo mismo aplicaría para el reporte de CRI creados anualmente.

Facilitar el acceso a reportes generales anuales de CRI y evaluaciones al Equipo de Desempeño, a efectos de realizar en tiempo real estadísticas e informes que este Proceso debe presentar a las autoridades superiores en el momento que son requeridos por éstas o por la Contraloría General de la República para verificar el cumplimiento de este indicador.

Motivar a las personas evaluadoras para que aprovechen este proceso, de modo que brinden realimentación positiva a sus subalternos y las áreas de mejora puedan ser atendidas con una actitud positiva y productiva.

Alentar a las personas funcionarias al alcance de metas como fuente de logro y satisfacción personal y del colectivo de una dependencia.