

2021-2022

Informe Anual Gestión del Desempeño

URH-DRH- 164-2022



Unidad de Recursos Humanos

Proceso Desarrollo de Recursos Humanos

2021-2022

28 de agosto del 2022

Página 1 de 28

URH-DRH-164-2022

Para: Licda. Karen Sandoval Campos, Jefatura. Proceso de Desarrollo Unidad de Recursos Humanos <i>Firmado digitalmente</i>	De: Licda. Felicia Parreaguirre Arias. <i>Firmado digitalmente</i> Licda. Carolina Bonilla Sáenz. <i>Firmado digitalmente</i> Lic. Kevin Rojas Moraga. <i>Firmado digitalmente</i> Equipo de Gestión del Desempeño Desarrollo de Recursos Humano
--	--

INTRODUCCIÓN

Es muy generador de optimismo y motivación, para cualquier persona trabajadora, que se le felicite por desarrollar de forma exitosa las actividades a su cargo, en vez de generar un ambiente tenso cada vez que se comete un fallo, ello facilita la creación de un equipo de trabajo más involucrado, seguro de sí mismo y dispuesto a mejorar aquello en lo que no alcanza su meta.

Desafortunadamente, muy a menudo, la mentalidad va orientada a la tipificación de déficits: en resumen, se tiende a enforzarse más en lo que no funcionó, en lugar de reflexionar sobre el alcance de los éxitos logrados y tratar de aprender de ellos para el futuro, identificando y rescatando al mismo tiempo la importancia de optimizar aquellas áreas menos productivas. La consecuencia, muy frecuentemente, es que las entrevistas de evaluación de dejan un sinsabor a negatividad, insatisfacción y falta.

Un enfoque basado en las fortalezas de cada persona impulsa a mejorar y a aplicar una estrategia ganadora. Para hacerlo, es necesario que cada persona involucrada en el proceso de evaluación del desempeño, comenzando por las jefaturas comprenda que esta actividad no está diseñada para generar una simple calificación, sino para gestionar

28 de agosto del 2022

Página 2 de 28

URH-DRH-164-2022

el desempeño de la persona funcionaria hacia un mejor norte, proporcionándole las herramientas y facilitándole el desarrollo de las habilidades necesarias para llevarlo a cabo de forma satisfactoria.

Se requiere instaurar la conciencia de que las evaluaciones como tales, no son una pérdida de tiempo, una tarea tediosa que debe completarse cada año o lo más rápido posible, sino una oportunidad para ayudar a mejorar individualmente a los integrantes de un equipo, como piezas fundamentales de un engranaje que hace factible el rendimiento, la producción y el alcance de metas de cada unidad administrativa de la Institución.

La gestión del desempeño es una de las grandes responsabilidades de gerenciar el talento humano en las organizaciones, la necesidad de conocer los avances y contribuciones de cada una de las personas funcionarias y la urgencia de intervenir en los procesos de mejoramiento continuo, hace necesario medir y comprender su impacto para implementar y desarrollar una adecuada atención.

Lo anterior es parte del fundamento legal que compone nuestro Reglamento Autónomo de Servicios, el Procedimiento de Gestión del Desempeño P URH PDRH 04 y el Plan Anual de Trabajo del Proceso Desarrollo de Recursos Humanos en el área que atiende este Programa en sus diferentes etapas y para ello se elabora el Informe Anual de los Resultados de las actividades de Gestión del Desempeño 2021-2022, que plasma los resultados obtenidos en las actividades realizadas en esta materia, orientado a analizar, comparar y evaluar los resultados y posibles mejoras del desempeño esperado en las personas, frente a los objetivos planteados, como medio para realimentar sobre la labor realizada y tramitar la optimización de procesos vinculados a su ejecución.

1. FUNDAMENTO LEGAL DEL PROGRAMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO INA.

El artículo 11 de la Constitución Política establece que:

“(...) La Administración Pública en sentido amplio, estará sometida a un procedimiento de evaluación de resultados y rendición de cuentas, con la consecuente responsabilidad personal para los funcionarios en el cumplimiento de sus deberes. La ley señalará los medios para que

28 de agosto del 2022

Página 3 de 28

URH-DRH-164-2022

este control de resultados y rendición de cuentas opere como un sistema que cubra todas las instituciones públicas.”

Por su parte el artículo 46 de la Ley de Salarios de la Administración Pública Ley N° 2166, dispone:

“Toda la materia de empleo del sector público estará bajo la rectoría del ministro o la ministra de Planificación Nacional y Política Económica, quien deberá establecer, dirigir y coordinar las políticas generales, la coordinación, la asesoría y el apoyo a todas las instituciones públicas, y definir los lineamientos y las normativas administrativas que tienda a la unificación, simplificación y coherencia del empleo en el sector público, velando que instituciones del sector público respondan adecuadamente a los objetivos, las metas y las acciones definidas. Además, deberá evaluar el sistema de empleo público y todos sus componentes en términos de eficiencia, eficacia, economía y calidad, y proponer y promover los ajustes necesarios para el mejor desempeño de los funcionarios y las instituciones públicas.”

El Decreto Ejecutivo N° 42087-MP-PLAN, en seguimiento la reglamentación anterior, (aplicable a instituciones descentralizadas y poderes del estado, excepto el Ejecutivo, regido por el Estatuto de Servicio Civil) así como de la Directriz Presidencial N° 093-P de 30 de octubre de 2017, estableció los lineamientos técnico-metodológicos a seguir, como modelo de Gestión para Resultados en el Desarrollo, con el propósito de que fuese adoptado por el sector público costarricense, para lo cual el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica en conjunto con el Ministerio de Hacienda elaboró el “Marco conceptual y estratégico de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica”, buscó promover el desarrollo de las personas funcionaria públicas , con el propósito de mejorar la gestión pública y aumentar la generación de valor público.

Ley N°9635 referente al Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, que en su capítulo VI, artículo 48 y 49, sobre criterios para la evaluación del desempeño y efectos de la evaluación anual, expresa:

“Cada jefatura de la Administración Pública, al inicio del año, deberá asignar y distribuir a todos los funcionarios entre los procesos; proyectos, productos y servicios de la dependencia, estableciendo plazos de entrega y tiempo estimado para su elaboración. Será responsabilidad de cada superior jerárquico dar seguimiento a este plan de trabajo anual; su incumplimiento será considerado falta grave de conformidad con la normativa aplicable”.

28 de agosto del 2022

Página 4 de 28

URH-DRH-164-2022

De este modo, y para cumplir con lo anterior, el INA crea en el 2006 su propio modelo y programa de Gestión del Desempeño, actualizado y regido en este momento, por los principios fundamentales citados en dicho Decreto, así como por su reglamentación interna, mediante el Procedimiento de Gestión del Desempeño, cuyo objetivo es describir y regular las actividades de este programa, recopilando información relacionada con la ejecución de las funciones y actividades inherentes a cada familia de puestos, los comportamientos esperados y las competencias esenciales que debe la persona funcionaria que ocupa un puesto en la institución, mismas que pueden variar de acuerdo con las obligaciones y requisitos específicos de cada familia de puestos.

El artículo n°65 del Procedimiento precitado menciona:

“El cumplimiento de las labores de toda persona trabajadora deberá ser evaluado anualmente en forma obligatoria conforme a las disposiciones previstas en la Ley y los lineamientos que, al efecto, emitan las autoridades competentes y resulten aplicables. Dicha evaluación deberá garantizar la utilización de criterios técnicos y objetivos, así como el derecho de impugnación de la persona trabajadora en caso de estar desacuerdo y el derecho a la debida realimentación para la mejora continua y fortalecimiento del potencial humano.”

Con lo anterior, se responde al lineamiento de Control Interno, capítulo VI, inciso 6.4 que señala:

“El Jefe y todos los funcionarios que participan en la conducción de labores de la Institución, deben efectuar una evaluación permanente de la gestión...”

2. INSTRUMENTOS DEL PROGRAMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO INA.

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.

La Evaluación del Desempeño se compone de una puntuación del 80% proveniente del CRI y de un 20% que se deriva de la Escala Comportamental, para un total del 100%.

28 de agosto del 2022

Página 5 de 28

URH-DRH-164-2022

El Proceso de Desarrollo de la Unidad de Recursos Humanos ha elaborado herramientas al servicio de su cumplimiento y las actualiza cada año, en apego a las directrices emitidas por MIDEPLAN, para su seguimiento por parte de todas las personas funcionarias desde sus diferentes puestos y cargos.

Entre ellas tenemos:

- a. El Compromiso de Resultados Individual CRI, formulario FR URH PDRH 19. Es definido por el acuerdo previo de los resultados del trabajo que se espera que la persona funcionaria alcance durante el año, en él se establecen los objetivos de trabajo y la definición criterios de medición del cumplimiento de estos.

A partir del año 2021 se incorporó la sección de opciones para selección del Estímulo a la Productividad, que podrá disfrutar la persona funcionaria siempre y cuando obtenga una calificación igual o superior a “Muy bueno” en el periodo de evaluación siguiente.

Este formulario debe ser firmado por persona funcionaria su Jefatura, como evidencia de la aprobación de ambas partes.

- b. Formularios para Evaluación del Desempeño. Utilizan un sistema cuantitativo de calificación determinado por el logro de metas y objetivos, en relación con lo planteado al momento de concertación del CRI, así como parámetros conductuales y competencias esenciales ligadas a la labor sustantiva del puesto y la familia a la cual pertenece éste, y su nivel de alcance.

En ello se busca lograr la reducción de elementos de distorsión y subjetividad, valorar el desempeño de la persona funcionaria considerando algunas conductas claves asociadas al desempeño laboral, así como el nivel de presencia de competencias clave, demostradas en la gestión de las metas de trabajo planteadas según la familia a la que pertenece el puesto que ocupa la persona.

El INA estableció 5 formularios diferentes, utilizando como modelo la Matriz de Familias de puestos brindada por la Dirección General de Servicio Civil (URH-

28 de agosto del 2022

Página 6 de 28

URH-DRH-164-2022

PDRH-2664-2020 del 25 de noviembre de 2020) y acorde al nuevo Régimen Autónomo de Servicios INA (vigente a partir del 29 de enero del 2022).

Los formularios vigentes en este momento son:

- a. Evaluación del Desempeño no profesionales con competencias iniciales. FR URH PDRH 12.
- b. Evaluación del Desempeño no profesionales con competencias técnicas. FR URH PDRH 13.
- c. Evaluación del Desempeño personal con competencias profesionales. FR URH PDRH 14.
- d. Evaluación del Desempeño personal con competencias directivas. FR URH PDRH 15.

Con motivo de lo indicado en el Artículo 13 de Decreto Ejecutivo N° 42087-MIDEPLAN, se gestionó el diseño del formulario para la familia de puestos de Alta Dirección Pública, que tipifica a personas profesionales en los cargos de dirección, gerencias, jefaturas, entre otros, y que a partir del 2021 deben ser evaluadas por sus subalternos directos, de acuerdo con los criterios institucionales definidos. Esta calificación tiene un valor de un 5% del 20% total de la evaluación comportamental.

Del mismo modo se incorporó a partir del año precitado, el componente de AUTOEVALUACION, que corresponde a la propia evaluación que toda persona servidora pública debe realizarse a partir de un análisis autocrítico de su desempeño, utilizando el formulario que, de acuerdo con la familia de puestos, le pertenece. Este rubro tiene una ponderación del 5% del 20% del rubro comportamental y se aplica a todas las categorías de puestos.

El nivel de gestión alcanzado por la persona funcionaria durante un ciclo de evaluación, corresponde a la calificación producto de la suma del porcentaje del 80% alcanzado en los objetivos del CRI y su complemento comportamental del 20%. A continuación, se detalla la escala utilizada:

28 de agosto del 2022

Página 7 de 28

URH-DRH-164-2022

NIVELES DE LA GESTION DEL DESEMPEÑO	
Desempeño Sobresaliente	100
Desempeño Excelente	90-99
Desempeño Muy Bueno	80-89
Desempeño Bueno	70-79
Desempeño Insuficiente	menos de 70

- c. Modificación de Objetivos del CRI y Realimentación del Desempeño: formulario FR URH PDRH 18: Instrumento para realizar de forma física Modificación de Objetivos del CRI de año en curso. Esta actividad se realiza durante el mes de junio, a partir del 2021, según lo establece el Decreto 42087-MIDEPLAN y el Procedimiento de Gestión del Desempeño. Se aplica en conjunto con la actividad de Realimentación del desempeño y correspondiente a la fase II de este ciclo, se comunica vía circular a todas las jefaturas, únicas figuras con derechos para realizar modificaciones al CRI.
- d. SITH: Sistema Informático de Desarrollo de Recursos Humanos, creado e implementado a partir del año 2009 para que las personas evaluadoras (con Rol de Jefatura) y evaluadas (personas funcionarias subalternas) procedan a realizar las actividades pertinentes al Programa de Gestión del Desempeño.

3. AUTOMATIZACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO.

El SITH 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, realizó y realiza las siguientes actividades, para incorporar a las diferentes dependencias administrativas y sus usuarios al SITH:

- Elaboración de Ante Proyecto año 2008.
- Creación del Sistema Submódulo de Gestión del Desempeño año 2008.

28 de agosto del 2022

Página 8 de 28

URH-DRH-164-2022

- Creación y asignación de permisos de usuario tanto para las personas digitadoras como para las evaluadoras.
- Ejecución del Proyecto en las Unidades Regionales año 2009.
- Incorporación al uso del SITH 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 uso correcto del sistema, concluyéndose en el 2013 con el ciclo de capacitaciones programado.
- La persona administradora del SITH 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, lo mismo que con las oportunidades de mejora que se plantean para hacer de este sistema un recurso de fácil acceso y manejo.
- El PDRH anualmente brinda el acompañamiento necesario a nuevas jefaturas y digitadores.
- El PDRH brinda capacitación anual necesaria a todas las Jefaturas y sus digitadores, con respecto a las actualizaciones realizadas en la metodología y uso del sistema.
- A partir del 2021, se realizó la capacitación a personas funcionarias para que realizaran su autoevaluación mediante el SITH.
- Mensualmente este Proceso realiza y envía mediante correo electrónico, cápsulas informativas que mantienen a la población atenta a la realización de las actividades de desempeño y su correcta ejecución, así como la emisión de consejos prácticos para una efectiva y productiva aplicación del programa en cada una de sus etapas procurando crear una sana práctica de comunicación asertiva, realimentación positiva, mejora interpersonal, cumplimiento de metas en plazos establecidos, entre otras.

28 de agosto del 2022

Página 9 de 28

URH-DRH-164-2022

Las personas evaluadoras del Programa de Gestión del Desempeño para este periodo son aproximadamente 240, las cuales desempeñan puestos de Encargados(as) de Centro, Proceso, Unidades Técnicas y Administrativas y Gestores (as), todos ellos con personal a cargo.

4. CUMPLIMIENTO DE METAS RELACIONADAS CON EL PROGRAMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO.

4.1. Meta de Trabajo N° 1: Evaluación del Desempeño Año 2021.

Objetivo General: Gestionar la evaluación del desempeño de las labores desarrolladas por el personal de la Institución durante el año 2021, 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 las Jefaturas el inicio del período para realizar la Evaluación del Desempeño de las personas funcionarias correspondiente al año 2021 y brindar asesoría al Staff de Recursos Humanos en Unidades Regionales, así como a las Jefaturas respectivas, para que utilicen el SITH en esta actividad.</p>	<p>■ Concluido en un 100%</p>	<p>Mediante Circular URH-DRH-CI 01-2022 se comunicó a las Jefaturas el inicio del periodo de Evaluación del Desempeño 2021. El Proceso de Desarrollo de Recursos Humanos brindó la respectiva atención de consultas telefónicas y personales, inducción a nuevos usuarios (digitadores y jefaturas) del SITH y atención de casos de Service Desk, así como la inclusión de permisos para nuevas jefaturas y digitadores.</p>
<p>2. Instar a las Autoridades Superiores, a las personas Gestoras y Jefaturas de Núcleos, Jefaturas de Unidades Técnicas y Administrativas, Personas encargadas de Procesos y de</p>	<p>■ Concluido en un 100%</p>	<p>Mediante 5 cápsulas informativas enviadas a lo largo del proceso, se instruyó a las personas funcionarias sobre cómo realizar las actividades de Evaluación y Autoevaluación del Desempeño de la manera correcta.</p>

28 de agosto del 2022

Página 10 de 28

URH-DRH-164-2022

Actividad	Nivel de Ejecución	Ejecución
<p>Centros de Formación, Especializados y Polivalentes, incluyendo al equipo Staff de Recursos Humanos de las Unidades Regionales, a que utilicen el SITH y sus requerimientos respectivos en la Evaluación del Desempeño</p>		<p>Por otra parte, en las reuniones mensuales con Staff de Recursos Humanos, el equipo de trabajo de Gestión el Desempeño brindó asesoría de manera individualizada y grupal en temas relacionados.</p>
<p>3. Brindar orientación y atención telefónica de consultas sobre el proceso de Gestión del Desempeño y uso del SITH.</p>	<p>■ Concluido en un 100%</p>	<p>El equipo de Gestión del Desempeño brindó la correspondiente atención de consultas realizadas vía telefónica y personal, durante todo el proceso de Gestión del Desempeño. Así mismo, en reuniones con los Staff de Recursos Humanos y en el proceso de inducción, se informó sobre las revisiones y cambios que el Proceso de Desarrollo de Recursos Humanos realizó a nivel de Procedimiento y sistema para dar cumplimiento al Decreto 42087-MIDEPLAN.</p> <p>También se atendió y se brindó recomendaciones necesarias a personas que presentaron situaciones de Impugnación a la calificación obtenida, dando acompañamiento tanto a la persona evaluada como a la evaluadora para mediar de forma satisfactoria lo acontecido y subsanarlo a la luz de la reglamentación vigente.</p>



Actividad	Nivel de Ejecución	Ejecución
<p>4. Motivar a la adecuada realización de la evaluación del desempeño de las personas funcionarias, dada su injerencia para el reconocimiento de anualidades, nombramientos y aval de capacitación.</p>	<p>■ Concluida en un 100%</p>	<p>Se enfatizó en la importancia de generar el reporte de calificación final para la persona evaluada como prueba y registro de dicha actividad. También se recordó la importancia de firmar y fechar este documento, dado el parámetro que ello representa en casos de disconformidad en la calificación.</p> <p>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, sobre aspectos a considerar para un efectivo proceso de realimentación positiva.</p> <p>Se trabajo en conjunto con el Proceso de Dotación la conformación de familias de puestos del INA para que a partir de ello se confeccionara los formularios de evaluación, de las diversas clases de puestos.</p> <p>El Equipo de Gestión del Desempeño brindó realimentación en este aspecto, enviado a cada Gestión la lista de personal sin evaluar a 15 días del cierre del parámetro del sistema, para que se procediera a realizar dentro del periodo establecido y evitar contratiempos posteriores.</p>

28 de agosto del 2022

Página 12 de 28

URH-DRH-164-2022

Actividad	Nivel de Ejecución	Ejecución
<p>5. Programar capacitación y talleres como refrescamiento general, en el tema del adecuado uso del SITH, en caso de requerirse.</p>	<p>■ Concluido en un 100%</p>	<p>Se brindó capacitación a todas las jefaturas sobre los cambios que devinieron con la aplicación del Decreto 42087 MIDEPLAN, así como del uso de las nuevas aplicaciones del SITH y formularios a su servicio. Del mismo modo se capacitó a las personas funcionarias sobre el mecanismo correcto para realizar la Autoevaluación y a las Jefaturas directas de la Gerencia General, para la evaluación de ésta, según lo estipulado en los nuevos lineamientos.</p> <p>Se brindó inducción según la necesidad de cada persona, al realizar la solicitud, y se capacitó en el uso del SITH a nuevas jefaturas, digitadores(as) y personas funcionarias en general.</p>
<p>6. Recibir, revisar, tabular y enviar la información que ingresó en formato físico o mediante SCC, bajo debida justificación, citada en el Procedimiento de Gestión del Desempeño para su presentación en este formato, a fin de generar el reporte de calificación final y enviarlo a las personas interesadas.</p>	<p>■ Concluido en un 100%</p>	<p>Se elaboró e incorporó en la carpeta compartida "Gestión del Desempeño" las nuevas plantillas de Excel que se utilizan para registrar las evaluaciones físicas de la jefatura y la autoevaluación, con el propósito de generar el reporte de calificación final y proceder a su envío, mediante correo electrónico, a la persona funcionaria con copia a su jefatura, dejando evidencia de lo anterior con la creación de un archivo a nombre de la persona,</p>

28 de agosto del 2022

Página 13 de 28

URH-DRH-164-2022

Actividad	Nivel de Ejecución	Ejecución
		con la documentación que le acredita a su reporte de calificación final.
7. Devolver y/o solicitar documentación incompleta de las evaluaciones del desempeño por correo o indicar anulado a la documentación incompleta o con errores, enviada por SCC.	■ Concluida en un 100%.	Se procedió a la devolución y/o solicitud de reportes faltantes o con inconsistencias para que se corrigieran. Los mismo son remitidos nuevamente para su debido registro, considerando que ingresaron al Proceso dentro del periodo establecido para estas actividades.
8. Registrar los datos recibidos en forma automatizada o documental, en las plantillas de control respectivas.	■ Concluido en un 100%	<p>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 evaluaron y obtuvieron notas inferiores a 80 a fin de establecer si corresponden a oportunidad de mejora o a un mal procedimiento en la evaluación final. Se solicitó al Proceso de Soporte Administrativo de la Unidad de Recursos Humanos, la información pertinente al personal jubilado, o que, por cese, renuncias o despidos, no se encontraban laborando al momento de esta actividad.</p> <p>Dicha información será remitida a la Unidad de Planificación y Estadística, para su procesamiento dentro del alcance de metas propuestas en el PEI, cuando sea requerido, del mismo</p>

28 de agosto del 2022

Página 14 de 28

URH-DRH-164-2022

Actividad	Nivel de Ejecución	Ejecución
		modo se enviará para referencia y conocimiento de la Contraloría General de la República.
9. Definir las personas funcionarias que obtuvieron bajo desempeño.	■ Atendido en un 100%	Se realizó una estimación de las personas con niveles de gestión inferiores a 70, para considerar si efectivamente obedecían a casos de mejora en el desempeño o a un error de calificación de las metas del CRI, donde hay cierta incidencia a asignar el peso y no el porcentaje de la meta alcanzada, ocasionando un error en la calificación final, que fue corregido oportunamente por las jefaturas.
10. Archivar la documentación física en el expediente de cada persona funcionaria, o en su archivo digital, en la base de datos, si su ingreso se realizó mediante correo o SCC.	■ Concluida en un 100%	Se procedió al archivo de las evaluaciones que por razones justificadas ingresaron a este Proceso en formato físico o mediante SCC, aprovechando para foliar los citados documentos.
11. Mantenimiento y actualización de instructivos, Procedimiento y Sistema.	■ Concluida en un 100%	Se gestionaron ante la Asesoría de Calidad las solicitudes solicitud N° 2021-7-8-9-10-11-13, 2021-204-221-222-223-224-225, 226 y 304, 2022-100 y 242 a fin de actualizar el procedimiento y sus cinco formularios, con la estructura y regulaciones de los nuevos lineamientos en esta materia. En Service Desk se registraron los siguientes casos de mejora del SITH,



28 de agosto del 2022

Página 15 de 28

URH-DRH-164-2022

Actividad	Nivel de Ejecución	Ejecución
		entre el 2020 y 2022: CHG-66817-1-22735 CHG-66803-1-22731 CHG-60796-1-20898 CHG-60793-1-20896 CHG-60619-1-20821 CHG-60616-1-20818 CHG-60216-1-20670 CHG-59262-1-20309 CHG-58379-1-20007 CHG-57641-1-19760 CHG-56399-1-19284 CHG-54080-1-18399 CHG-54078-1-18398 CHG-54042-1-18386 CHG-54041-1-18385 CHG-54040-1-18384 CHG-54039-1-18383 CHG-54038-1-18382 CHG-54033-1-18381 CHG-54029-1-18379 CHG-53031-1-18053 CHG-53030-1-18052 CHG-53029-1-18051 CHG-53028-1-18050 CHG-53024-1-18048 CHG-53021-1-18046 CHG-48573-1-16462 CHG-44377-1-15192 CHG-44376-1-15191 CHG-44374-1-15189 CHG-43369-1-14861 CHG-42731-1-14643 CHG-42442-1-14521 CHG-41646-1-14193

28 de agosto del 2022

Página 16 de 28

URH-DRH-164-2022

Actividad	Nivel de Ejecución	Ejecución
		CHG-41104-1-13995 CHG-40765-1-13872 CHG-40762-1-13871 CHG-40761-1-13870 CHG-40760-1-13869 CHG-40599-1-13830 CHG-40593-1-13829 CHG-40592-1-13828 CHG-40591-1-13827 CHG-40590-1-13826 CHG-40587-1-13825
12. Elaborar el informe final sobre los resultados de la Gestión del Desempeño para el período 2021.	<input checked="" type="checkbox"/> Concluida en un 100%	Se cumple mediante el presente informe.

4.1.1 ANALISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 2021.

Personas inactivas para el 2021. Según reporte del Proceso de Soporte Administrativo				
CESE DE CONTRATO	DEFUNCIÓN	RENUNCIAS	JUBILACIÓN	DESPIDOS
28	6	37	99	8
TOTAL: 178				

28 de agosto del 2022

Página 17 de 28

URH-DRH-164-2022

A diciembre 2021 la institución contaba con **2961** personas funcionarias nombradas, según datos proporcionados por el Proceso de Soporte Administrativo.

Dejaron de formar parte de la institución **178** personas (según se detalla en cuadro anterior), por lo cual la población a evaluar se redujo a un total de **2783** personas funcionarias.

Se recibieron **2673** evaluaciones mediante el SITH y **37** en formato físico para un total de **2710 evaluaciones, lo que es equivalente** a un **97.37%**, de la población a evaluar.

Se puede indicar que el **2,62%** faltante, corresponde a personas funcionarias que durante el periodo de evaluación se encontraban con algún permiso laboral, esto de acuerdo con el registro del cuadro anterior, o que ingresaron en el último trimestre del año y no les correspondió evaluación, según lo establece el Procedimiento de Gestión del Desempeño.

4.1.2 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 2021, POR NIVEL DE GESTIÓN.

NIVELES DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO		Evaluación Manual	Evaluación por Sistema	Total por nivel de Gestión	Porcentaje
Desempeño Sobresaliente	100	13	13	26	0.95%
Desempeño Excelente	90-99	24	2463	2487	91.77%
Desempeño Muy Bueno	80-89	0	150	150	5.57%
Desempeño Bueno	70-79	0	10	10	0.36%
Desempeño Insuficiente	Menos de 70		3		0.11%
Mal evaluados en sistema			34		1.25%
Totales		37	2673	2710	
				Total	100%

28 de agosto del 2022

Página 18 de 28

URH-DRH-164-2022

4.1.3 RESÚMEN DE RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES 2021

- a. 2673 evaluaciones ingresaron mediante el SITH.
- b. 37 evaluaciones se calificaron de forma manual.
- c. De las 34 personas funcionarias con Desempeño Insuficiente, únicamente 3 corresponden a esta clasificación. Los 34 restantes corresponden a errores como: evaluaciones incompletas de parte de la Jefatura.

Por lo tanto, la meta de trabajo referente a la Evaluación del Desempeño del periodo 2021, se cumplió en un **97.37%**.

4.2 Meta de Trabajo N° 2. Elaboración del Compromiso de Resultados 2022.

Objetivo: Gestionar la creación del Compromiso de Resultados 2022 de las labores a desarrollar por el personal de la Institución durante el 2022, utilizando el procedimiento P URH PDRH 04, con el fin de que la Institución cuente con el parámetro que le permite conocer el alcance de las metas y actividades asignadas a cada persona funcionaria y su nivel de cumplimiento en relación con los objetivos institucionales.

Actividad	Nivel de Ejecución	Ejecución
1. Comunicar a las Jefaturas el inicio del período para concertar el Compromiso de Resultados Individual (CRI) de las personas funcionarias.	■ Concluido en un 100%.	Mediante Circular N° URH-PDRH-01-2022 se comunicó a las Jefaturas y encargados el inicio del periodo para creación de CRI 2022.
2. Instar a las Autoridades Superiores, Gestoras y demás Jefaturas Núcleos, Encargados de Procesos y Centros de Formación, incluyendo a los Staff de Recursos Humanos, a que utilicen de	■ Concluido en un 100%	Se elaboró y envió por correo electrónico, cápsulas informativas en PPS, relacionadas con aspectos fundamentales de este programa y la etapa de Planificación.

28 de agosto del 2022

Página 19 de 28

URH-DRH-164-2022

Actividad	Nivel de Ejecución	Ejecución
<p>forma correcta y en tiempo, el SITH en la creación del CRI 2022. correctamente.</p>		<p>El objetivo de esta estrategia fue comunicar aspectos metodológicos de acceso al SITH, recordar notas importantes de la Normativa que rige esta materia, así como aspectos relacionados con la naturaleza, las actualizaciones que le aplican mediante el Decreto 42087-MIDEPLAN, el fundamento legal que le rige y demás aspectos relevantes a considerar en esta actividad.</p>
<p>3. Programar capacitación para las Jefaturas, así como talleres de refrescamiento para las personas vinculadas con el SITH, en lo referente al adecuado uso del sistema automatizado.</p>	<p>■ Concluido en un 100%.</p>	<p>El equipo de Gestión del Desempeño brindó información sobre las revisiones y cambios que el Proceso de Desarrollo aplicó al SITH y formulario de CRI, en seguimiento de lo establecido, principalmente con la selección del Estímulo a la Productividad y la importancia de redactar objetivos claros, medibles y cuantificables.</p>
<p>4. Orientar sobre la correcta implementación, uso y requisitos a contemplar al llenar el formulario FR URH PDRH 19, tanto en sistema como en físico.</p>	<p>■ Concluido en un 100%</p>	<p>Se giró instrucciones sobre cómo optimizar la operación y manejo del SITH y sus nuevas aplicaciones, como la selección del Estímulo a la Productividad por parte de la persona funcionaria, tanto en formato físico (para casos debidamente justificados en el Procedimiento), como en sistema.</p>

28 de agosto del 2022

Página 20 de 28

URH-DRH-164-2022

Actividad	Nivel de Ejecución	Ejecución
		<p>Se procedió a atender todas las consultas realizadas por usuarios, jefaturas y personas funcionarias con rol de digitadoras en esta actividad, tanto vía telefónica, como mediante reuniones por Teams y respuestas a correos electrónicos</p> <p>Se enfatizó la importancia de dejar aprobados los CRI para su posterior evaluación.</p> <p>El Equipo de Gestión del Desempeño brindó realimentación en este aspecto, enviado a cada Gestión la lista de personal con CRI y sin éste, para que se procediera a realizar dentro del periodo establecido sin contratiempos posteriores.</p> <p>El Equipo de Desempeño se mantuvo al tanto de corregir y elevar a la instancia pertinente las mejoras al sistema, así como aquellas inconsistencias técnicas que se presentaron.</p> <p>Del mismo modo se procedió a solicitar a ciertas jefaturas, información faltante en oficios y formularios enviados de forma física y por SCC, con el fin de coadyuvar en completar la documentación dentro del periodo establecido para ello,</p>

28 de agosto del 2022

Página 21 de 28

URH-DRH-164-2022

Actividad	Nivel de Ejecución	Ejecución
		evitándoles posteriores inconvenientes.
<p>5. Recibir, revisar, registrar y archivar la información documental del CRI 2022, que muy justificadamente fue remitido a este Proceso vía manual o mediante SCC.</p>	<p>■ Concluido en un 100%</p>	<p>Se registró en la plantilla de Excel ubicada en la Carpeta Compartida, la información precitada.</p> <p>El Equipo procedió al archivo digital de los documentos recibidos mediante SCC y archivó en los expedientes de personal, la documentación física, debidamente foliada.</p> <p>Se instó a la Jefatura del Proceso a incluir en el Procedimiento una cláusula que indique que la información debe enviarse únicamente por SCC, y no de forma fraccionada o en diferentes oficios, ya que ello ocasiona confusión, duplicidad de trabajo y retrabajo en los miembros del Equipo de Desempeño.</p>
<p>6. Devolver mediante correo electrónico o indicar anulado a la documentación incompleta o con errores, enviada por SCC.</p>	<p>■ Concluido en un 100%</p>	<p>Se procedió con la devolución de los reportes con inconsistencias para que fueran corregidos por las jefaturas respectivas y remitidos nuevamente, dentro del plazo establecido para esta actividad.</p>

28 de agosto del 2022

Página 22 de 28

URH-DRH-164-2022

Actividad	Nivel de Ejecución	Ejecución
7. Solicitar, Procesar y registrar los datos recibidos en forma automatizada para la emisión de informes.	■ Concluido en un 100%	Se solicitó al Proceso de Soporte Administrativo la información pertinente al personal jubilado, o que, por Cese, renunciaciones o despidos, no se encontraban laborando al momento de esta actividad. Se registraron los datos para el control de información automatizada y se procede a elaborar el presente informe.
8. Archivar y foliar los expedientes de cada persona funcionaria.	■ Concluido en un 100%	Se mantiene actualizado el archivo de Gestión del Desempeño. Para se folian los documentos recibidos de forma física y se archivan en formato digital, en la Carpeta Compartida, los recibidos mediante SCC, a nombre de cada persona.
9. Elaborar el informe final sobre los resultados de los compromisos (CRI) del período 2022.	■ Concluido 100%	De acuerdo con las actividades señaladas en el Plan de Trabajo para esta actividad, se completa al 100% la meta señalada, por parte del Equipo de Desempeño.

28 de agosto del 2022
Página 23 de 28
URH-DRH-164-2022

4.2.1 ANALISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS EN LA PLANIFICACIÓN DEL CRI 2022.

Total CRI realizados en SITH	CRI recibidos de forma física	Total (manuales y aprobados SITH)
2780	27	2807
Total de Estímulos a la Productividad Seleccionados		
2775		

A diciembre 2021 había nombradas 2783 personas funcionarias, según datos proporcionados por el Proceso de Soporte Administrativo. Durante la etapa de Planificación del CRI 2022 se registraron un total de 2807 CRI 2022, la diferencia subyace en el número de personas nombradas de diciembre 2021 a marzo 2022, de aproximadamente 24 nuevos nombramientos, quienes debieron registrar su primer CRI y que será evaluado en el 2023.

4.3. CUMPLIMIENTO DE METAS RELACIONADAS CON CLIMA ORGANIZACIONAL.

Meta de Trabajo N° 3: Estudios de Clima Organizacional.

Sintetizar el seguimiento brindado por este Proceso a todas las unidades administrativas, en referencia al establecimiento de una subcomisión interna de clima que abordara y trabajara con el personal adscrito a su dependencia, al menos 3 recomendaciones viables, de bajo costo y a corto plazo, señaladas en el Informe de Resultados entregado por Grupo Dando, para evidenciar la efectividad de Estudio de Clima organizacional instruido por las Autoridades Superiores, durante el período 2019-2020.

El estudio como tal da inicio en el primer trimestre el 2020, finalizando con la entrega de resultados el último trimestre del 2021, a todas las Jefaturas de Centros de Formación,

28 de agosto del 2022

Página 24 de 28

URH-DRH-164-2022

Unidades Regionales, Procesos y Gestiones, con el acompañamiento de los miembros de la Comisión Ad-Hoc y del Proceso de Desarrollo de Recursos Humanos, en cada una de las entregas, realizadas virtualmente, con los registros de asistencia pertinentes, debido a la situación sanitaria del país.

A partir del envío del Informe de Resultados, citado en el párrafo anterior, el Proceso de Desarrollo de Recursos Humanos inicia un plan de seguimiento a las recomendaciones brindadas a cada unidad administrativa y les solicita:

- a. Conformación de la Comisión Interna de Clima Organizacional. Oficios personalizados a cada jefatura del 248-al 359-2020
- b. Elaboración de un plan de mejora, considerando para su definición las recomendaciones emitidas en dicho informe de resultados. Oficio URH-DRH-647-2020, remitido a todas las jefaturas el 14 de diciembre, 2020.
- c. Adelanto del Plan de Mejora, con sus respectivas evidencias de cumplimiento, de acuerdo al desarrollo y avance del mismo. CIRCULAR URH-DRH-CI-05-del 18 de agosto, 2021.
- d. Resumen ejecutivo de la actuado y pendiente. Oficio URH-DRH-CI-05-2022 del 15 de julio, 2022.

A partir de ello, el 11 del agosto 2021, se elabora y remite a la Jefatura del Proceso para su aval, un Compendio de Resúmenes Ejecutivos para las Autoridades Superiores, dando cierre al seguimiento de este primer estudio de Clima a nivel Institucional.

4.4. HALLAZGOS 2021-2022

1. En comparación con la evaluación realizada en el 2020, hubo una disminución considerable de personas en el nivel de gestión: SOBRESALIENTE, pasando de 1968 a 26. Lo anterior puede fundamentarse en el cambio que, por lineamientos emitidos a nivel de Decreto, tuvo la tabla con los niveles de gestión y el puntaje que debía asignarse a cada uno de ellos, para lo cual una calificación de 100 es la que brinda dicho nivel de gestión, y no el parámetro de 100 a 120, usado anteriormente.

28 de agosto del 2022

Página 25 de 28

URH-DRH-164-2022

2. Para el 2021, la mayor frecuencia de calificaciones brindadas a las personas funcionarias redundó entre estuvo en el nivel de gestión de Excelente, con un total de 2487, en comparación con el 2020, cuya cantidad de personas con este nivel de gestión fue de 866.
3. El nivel de desempeño de SATISFACTORIO utilizado en el 2020, pasó a MUY BUENO, a partir del 2021. En este clasifican 150 personas actualmente. Es importante citar que éste es el parámetro a partir del cual una persona funcionaria se hará acreedora del Estímulo a la Productividad, otorgado a partir del 2023.
4. Para el 2021, solamente 3 personas se encuentran en el nivel de gestión de INSUFICIENTE, a ellos se les estará aplicando el Plan de Mejora en el Desempeño, según lo establecido en el Procedimiento de Gestión del Desempeño para estos casos.
5. Se trabajó en medidas de mayor alcance para minimizar la cantidad de CRI sin evaluar y sin aprobar en el sistema. Para ello se enviaron constantes recordatorios mediante capsulas informativas y correos electrónicos, en el caso de evaluaciones y CRI incompletos.
6. Del mismo modo y para minimizar este índice de casos faltantes y pendientes, se elaboró un listado para cada Gestión, con el personal de sus dependencias que no habían atendido o concluido las actividades del programa.
7. Se instó a los Staff de Recursos Humanos para que se involucraran de forma activa en el proceso, replicando y comunicando lo que se emite desde este Proceso de Desarrollo, como recordatorios y recomendaciones, así como las implicaciones de no cumplir con esta actividad anual.
8. A pesar de los cambios recientes en esta materia, y a la aplicación de los mismos para todas las personas funcionarias y de la persistencia de parte de este Proceso en persuadir al cumplimiento de los mismos, se logró una apertura y participación positiva y significativa, evidenciándose lo anterior en el compromiso de las jefaturas y encargados, para cumplir con lo establecido en esta fase del ciclo de Gestión del Desempeño, así como en la cantidad de evaluaciones

28 de agosto del 2022

Página 26 de 28

URH-DRH-164-2022

registradas en sistema, incluyendo en este alcance, a las personas funcionarias que participaron en su propia Autoevaluación.

9. Se percibió mayor interés y preocupación por los casos que presentaron disconformidad en la calificación, con el fin de mediar las situaciones presentadas, que en su mayoría se generaron por una mala aplicación del Procedimiento de Gestión del Desempeño, en el apartado que dirige lo pertinente a estos casos.
10. El Equipo de Desempeño, con carácter altruista, espontaneidad y carisma, brindó atención de forma satisfactoria a las consultas realizadas por diferentes medios, facilitando con ello la realización de las actividades del Programa, tanto a Jefaturas y Encargados como a subalternos.
11. La incorporación del compañero Kevin Rojas al Equipo, dio mayor apoyo y consistencia a éste y al Programa en su multiplicidad de labores “hormiga”, que se genera y que deben ser atendidas responsablemente, en conjunto con las demás actividades asignadas a cada miembro del equipo, dentro del Proceso.
12. Se evidencia una consolidación de gestiones, acciones y acuerdos, entre los miembros del Equipo y la Jefatura del Proceso, quien con su apoyo le brinda al trabajo realizado la credibilidad e importancia que representa tanto a nivel individual, en cada persona funcionaria, como a nivel Institucional, en la atención y cumplimiento a cabalidad, para fundamento de sus índices de gestión anual.
13. El Equipo de Desempeño conformado por tres personas, para la atención de casi 3000 personas funcionarias, denota su compromiso, interés y diligencia en el cumplimiento de las actividades que involucra el Programa en sus cuatro etapas.
14. Fue de mucho valor y utilidad para el satisfactorio funcionamiento del sistema, y los resultados obtenidos, las reuniones constantes con el Sr. Edwin López y la Sra. Marjorie Navarro, que demostraron su comprensión y compromiso con este Proceso en la atención de las necesidades de adaptación técnicas del SITH-Desempeño mediante los casos elaborados por el Equipo y los usuarios de este. Estamos sumamente agradecidos por la comunicación efectiva que generamos en beneficio del Programa.

28 de agosto del 2022

Página 27 de 28

URH-DRH-164-2022

15. Pese a la aplicación de nuevas acciones a nivel de sistema, se demostró que la capacitación e inducción brindadas a tiempo por este Proceso, son realmente efectivas.
16. Excelente respuesta de ACAL a las solicitudes de modificación y cambios en formularios y Procedimiento de Desempeño, para acceso y uso de la correcta edición de los mismos.

4.5. INCONSISTENCIAS ENCONTRADAS EN EL PROCESO:

- a. Evaluaciones inconclusas debido a que no se evalúa alguno de los rubros que la componen, o se dejan para después y no se terminan.
- b. Falta de seguimiento a las instrucciones sobre la forma correcta de realizar la evaluación, de acuerdo con los lineamientos dados en el Procedimiento de Gestión del Desempeño
- c. CRI sin digitar en Sistema.
- d. CRI sin aprobar en Sistema
- e. Omisión de los pasos a seguir en aplicación de las instrucciones de uso del SITH y el Procedimiento.
- f. Demora en la solicitud y elaboración de casos para eliminación de permisos a ex jefaturas y digitadores inactivos, así como la actualización de éstos al nuevo personal.
- g. Las Jefaturas postergan la ejecución de actividades de desempeño para los días cercanos al cierre de parámetros, saturando el acceso al SITH y su funcionamiento y la capacidad de respuesta de Equipo.
- h. Omisión al seguimiento de instrucciones para los casos de Disconformidad con la Calificación.

4.6 PROPUESTAS DE MEJORA AL PROGRAMA DE GESTION DEL DESEMPEÑO.

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

28 de agosto del 2022

Página 28 de 28

URH-DRH-164-2022

manera óptima y amigable, facilitando el acceso a sus diferentes funciones en tanto cumple con lo establecido por los lineamientos girados.

Es vital que las personas se comprometan con el Programa de gestión del Desempeño, para hacer de este no un sistema de calificaciones anuales, sino de verdadera gestión del Desempeño Humano. Esta es la orientación que el Proceso de Desarrollo insiste en darle y transmitir a la población INA, desde sus distintos medios de acceso a las personas funcionarias, dado que se aplica a seres humanos que somos motivados y movidos por emociones que pueden reforzar comportamientos y actitudes ya se positivas o negativas, según la orientación y metodología que se aplique a la hora de hacer efectivo el proceso de realimentación, en el cual debe fundamentarse esta actividad.

Las palabras que usamos son siempre importantes. Si el lenguaje utilizado en la fase de evaluación del desempeño es negativo y crítico, es probable que las personas colaboradoras se pongan a la defensiva y les deje desmotivados y oprimida. Para comenzar es necesario un enfoque diferente, hay algunas preguntas que puede hacer: ¿Cuál fue el mejor momento que te sentiste con tu trabajo, lleno de energía y motivado? ¿Y cuáles son las habilidades que pusiste en juego en esa ocasión? El cambio de un estilo de gestión a un estilo de entrenamiento puede ser la clave para construir un entorno más positivo.

Es importante 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.

Alentar a las personas funcionarias al alcance de metas como fuente de logro y satisfacción personal y del colectivo de una dependencia, así como instar a que asuman de forma conjunta con la jefatura la responsabilidad de ser evaluada evitándose inconvenientes.