

Señora
Sandra Rodríguez Hidalgo, Jefatura
Unidad de Recursos Humanos

Asunto: Envío de Informe Anual de Gestión del Desempeño 2022-2023

Estimada señora:

Reciba un cordial saludo y nuestro deseo de éxito en sus labores diarias.

Se procede a la entrega del Informe Anual de Gestión del Desempeño, correspondiente al periodo 2022-2023 a fin de dar cumplimiento ante la Contraloría General de la República con lo indicado en la Directriz R-CO-61 y la Directriz de Transparencia y Acceso a la Información Pública: N° 40200-MP-MEIC-MC Cap. III Artículo 17: Publicación oficiosa de información pública, inciso 9 que señala:

*Las instituciones públicas deberán publicar y mantener actualizada en su respectivo sitio web oficial, al menos, la siguiente información pública:
9) Mecanismos y resultados del proceso de evaluación de desempeño de los funcionarios.*

Sin otro particular se suscribe,

Firmado digitalmente

Karen Patricia Sandoval Campos

Encargada

Proceso Desarrollo de Recursos Humanos

Ci Fainier Lobo Cruz, Unidad de Recursos Humanos.
Archivo.

Fpa*

URH-DRH- 421-2023

INFORME ANUAL 2022-2023

GESTIÓN DEL DESEMPEÑO Y CLIMA ORGANIZACIONAL



PROCESO DE DESARROLLO
URH



Instituto
Nacional de
Aprendizaje

Para: Lic. Karen Sandoval Campos Encargada. Proceso de Desarrollo Unidad de Recursos Humanos	De: FELICIA MARIA PARREAGUIRRE ARIAS (FIRMA) <small>Firmado digitalmente por FELICIA MARIA PARREAGUIRRE ARIAS (FIRMA) Fecha: 2023.10.04 09:12:09 -06'00'</small> Licda. Felicia Parreaguirre Arias. Coordinadora Programa de Gestión del Desempeño Proceso de Desarrollo Unidad de Recursos Humanos
---	---

INTRODUCCIÓN

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.

La nueva parametrización ha sido aplicada y hoy, en el presente informe, se rinde cuenta de los resultados obtenidos en todos los estratos operativos, toda vez que se ha seguido su fundamento legal, actualizado y transcrito en el 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, área que coordina este Programa en sus diversas etapas.

Por otra parte, a nivel institucional, se ha obtenido una visión más integral de la evaluación del desempeño de la función pública en todos sus estratos operativos, la interiorización de dicha evaluación a nivel personal e individual que beneficia el autoconocimiento, la toma de consciencia sobre nuestro quehacer, así como el establecimiento de mecanismos de abordaje oportunos y necesarios mediante la realimentación de la función ejecutada, como buena práctica de nuestro ejercicio laboral.

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 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”.

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 Jerarca 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%.

El Proceso de Desarrollo 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:

- 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 de la evaluación del desempeño 2023 se inicia el disfrute del Estímulo a la Productividad, por parte de las personas funcionarias con una calificación igual o superior a “Muy bueno”.

Para el caso del estímulo a la productividad: Flexibilidad De Horario, se creó el formulario FR URH PDRH 37: Plan De Trabajo Anual Para Optar Por El Estímulo a la Productividad: Flexibilidad De Horario con la finalidad de evidenciar la factibilidad de su aplicación por parte de la persona funcionaria a su jefatura, quien debe velar por la no afectación de labores y servicios brindados.

- b. Formularios para Evaluación del Desempeño. Utiliza 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 diseñó 6 formularios de evaluación, a partir de los lineamientos emitidos por MIDEPLAN para el establecimiento de las familias de puestos definidas en noviembre 2020 por la Unidad de Recursos Humanos, mediante el oficio URH-PDRH-2664-2020:

- ✚ Evaluación del Desempeño No Profesionales Con Competencias Iniciales. FR URH PDRH 12.
- ✚ Evaluación del Desempeño No Profesionales Con Competencias Técnicas. FR URH PDRH 13.
- ✚ Evaluación del Desempeño Personal con Competencias Profesionales. FR URH PDRH 14.
- ✚ Evaluación del Desempeño Personal con Competencias Directivas. FR URH PDRH 15.
- ✚ Evaluación del Desempeño por Competencias Directivas de Jefaturas Colaboradoras, a la Gerencia General FR URH PDRH 16.
- ✚ Evaluación del Desempeño de la Alta Dirección Pública por parte de la Junta Directiva FR URH PDRH 36.

De conformidad con el artículo N°13 del Decreto Ejecutivo N° 42087-MIDEPLAN, la calificación del desempeño se rige por los siguientes rubros:

- ❖ 80 % constituido por la calificación del alcance de las metas asignadas para cumplimiento anual.
- ❖ 5% de autoevaluación de las competencias transversales, iniciales, técnicas, profesionales, y directivas vinculadas a cada la familia de puestos a la que pertenece la persona funcionaria
- ❖ 15% evaluación dada por la jefatura a las mismas competencias del apartado anterior.
- ❖ Para el caso de la Alta Dirección se establece un 5% para autoevaluación, un 5% para evaluación del personal a la jefatura y un 10% para evaluación de la Jefatura al subalterno.

La escala de gestión del desempeño se clasifica de la siguiente manera:

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. FR URH PDRH 18: Instrumento para realizar de forma física Modificación de Objetivos del CRI y proveer realimentación del desempeño del año en curso, a las personas funcionarias.

Esta actividad se realiza en junio, según lo establece el Decreto precitado y el Procedimiento de Gestión del Desempeño y son comunicadas vía circular a todas las jefaturas.

- 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 aplica a partir del 2009 y utiliza como data base el Sistema de Recursos Humanos (SIRH), con lo cual se mantienen actualizados los datos de las personas funcionarias y su expediente personal electrónico.

El Proceso de Desarrollo de Recursos Humanos cuenta con una persona administradora del SITH para coordinación y atención de los Service Desk, dando con ello respuesta y solución a las personas usuarias del sistema en el orden en que estos ingresan estas solicitudes de servicio. Del mismo modo, el Equipo de Gestión del Desempeño vela por la aplicación de mejoras que facilitan su uso y acceso, al tiempo que brinda el acompañamiento personalizado sobre el proceso y ejecución apropiada de estas funciones y actividades sistematizadas.

Durante la ejecución de las actividades de este Programa, se diseñan y envían mediante correo electrónico, cápsulas informativas que mantienen a la población actualizada de las mejoras realizadas, se brindan recomendaciones práctica para una efectiva y eficaz aplicación del Programa de Gestión del Desempeño en cada una de sus etapas y se facilitan las herramientas necesarias para su ejecución.

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

Las personas evaluadoras del Programa de Gestión del Desempeño para este periodo fueron de 240, las cuales desempeñan puestos de Encargados(as) de Centro, Proceso, Unidad y Gestores (as) con personal a cargo. La población a evaluar para el 2022 fue de 2729 personas.

4.1. Meta de Trabajo N° 1: Evaluación del Desempeño Año 2022.

Objetivo General: Gestionar la evaluación del desempeño de las labores desarrolladas por el personal de la Institución durante el año 2022, según lo establece el procedimiento P URH PDRH 04, con el fin de que establecer su nivel de gestión de desempeño.

Actividad	Nivel de Ejecución	Ejecución
1. Comunicar en tiempo y forma a el inicio del período para realizar la Evaluación del Desempeño 2022 a las personas funcionarias, brindar asesoría en el trámite y procedimiento pertinentes a estas actividades tanto al Staff de Recursos Humano, Jefaturas, personas con rol de digitadoras y funcionariado en general.	■ Concluido en un 100%	Mediante Circular URH-DRH-CI 02-2023 se comunicó a las todas Jefaturas el inicio del periodo de Evaluación del Desempeño 2022. 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.
2. Instar a las Autoridades Superiores, a las personas Gestoras y Jefaturas de Núcleos, Encargados de Procesos y Centros de Formación, incluyendo al Staff	■ Concluido en un 100%	Mediante 5 cápsulas informativas dirigidas a todas las personas funcionarias y 6 circulares, remitidas a las jefaturas, se instruyó sobre el paso a paso



<p>de Recursos Humanos de Unidades Regionales, a que utilicen de forma apropiada el sistema informático SITH, sus formularios y la creación de Service Desk, en los casos que lo ameritan.</p>		<p>del proceso de evaluación y autoevaluación del desempeño.</p> <p>Se brindó recomendaciones importantes sobre la forma apropiada de gestionar la realimentación al personal a cargo, así como de aplicación de los estímulos a la productividad cuyo cumplimiento rigió a partir de este periodo de evaluación en las calificaciones iguales o superiores a 80.</p> <p>Por otra parte, en las reuniones mensuales con staff de recursos y de Inducción, 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 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 por los diferentes medios de comunicación institucional</p> <p>En reuniones con Staff de Recursos Humanos e 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 y se dio a conocer la Normativa actual que rige esta materia.</p> <p>Se brindó orientación y recomendaciones a personas que presentaron situaciones de Impugnación a la calificación obtenida, dando acompañamiento tanto a la persona evaluada como a la evaluadora para mediarlo de forma satisfactoria y oportuna, subsanando el desacuerdo a la luz de la reglamentación vigente.</p>



<p>4. Motivar a la adecuada realización de la evaluación del desempeño de las personas funcionarias, dada su injerencia para en el reconocimiento de anualidades, participación en concursos de nombramientos, aval de para obtener capacitación y acceder a la modalidad de teletrabajo.</p>	<p>■ Concluida en un 100%</p>	<p>Se enfatizó en la importancia de generar el reporte de calificación final y entregarlo debidamente firmado a la persona evaluada como evidencia y registro de dicha actividad. También se recordó la importancia de fechar este documento, con motivo de los plazos que rigen en situaciones de disconformidad con la calificación.</p> <p>Se recordó la importancia de concertar una cita personalizada para ejecutar esta actividad, de forma presencial o virtual y a de crear conciencia del valor e importancia que encierra el proceso de evaluación, con miras a generar oportunidades de mejora en el desempeño de las personas funcionarias.</p> <p>Se brindó información motivacional en las cápsulas informativas, para incentivar la responsabilidad y cumplimiento efectivos de la evaluación y realimentación positiva del desempeño.</p>
<p>5. Programar capacitación y talleres de refrescamiento general en el tema del adecuado uso del SITH, en caso de requerirse.</p>	<p>■ Concluido en un 100%</p>	<p>Se capacitó al Staff de Recursos Humanos sobre el detalle y aplicabilidad de los estímulos a la productividad, así como al personal en general, sobre el mecanismo correcto para realizar la Autoevaluación, y a las Jefaturas directas de la Gerencia General y puestos nombrados por Junta Directiva, para la evaluación de éstos, según lo estipulado en los nuevos lineamientos del RAS.</p>
<p>6. Recibir, revisar, tabular y enviar la información que ingresó en formato físico o mediante SCC, bajo debida justificación, citada en</p>	<p>■ Concluido en un 100%</p>	<p>Se elaboró e incorporó en la carpeta compartida del Equipo de "Gestión del Desempeño" las nuevas plantillas de registro para evaluaciones físicas</p>



<p>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>enviadas por jefaturas y la autoevaluación remitida por las personas funcionarias en este formato, bajo debida justificación, con el propósito de tabular y 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 en la base de datos de Excel que administra este Proceso para estos casos en particular.</p> <p>Del mismo modo se registró las evaluaciones con inconsistencias en el trámite y procedimiento, cuyas evaluaciones finales no se pudieron tabular ni registrar.</p>
<p>7. Registrar los datos recibidos en forma automatizada o física, en las plantillas de control respectivas.</p>	<p>■ Concluido en un 100%</p>	<p>Se cotejó 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.</p> <p>Se tabuló la información pertinente al personal jubilado, o que, por cese, renuncias o despidos, no se encontraban laborando al momento de esta actividad.</p> <p>Se estableció un registro para los diferentes estímulos a la productividad seleccionados y se procedió a comunicar los que correspondieron a horario flexible al Proceso de Soporte, y a Asesoría de la Comunicación y Recursos Humanos, los pertinentes a reconocimiento público.</p>



		Esta información será remitida a la Unidad de Planificación y Estadística, para su registro en el alcance de metas propuestas en el PEI, cuando sea requerido. Del mismo modo se enviará por parte de la Unidad de Recursos Humanos a la Contraloría General de la República.
8. 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 obedecían a casos de mejora en el desempeño o a un error de calificación de las metas del CRI, donde hay cierta tendencia 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.
9. Archivar la documentación física en el expediente de cada persona funcionaria, 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 gestionó ante Asesoría de la Calidad solicitudes de modificación y/o creación de documentos: 2022242 PLANIFICACION DEL CRI 20231 EVAL. DEL DESEMPEÑO DE ALTA DIRECCIÓN 202320 ACTUALIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO EVAL DEL DESEMPEÑO PERSONAL CON 202321 COMPETENCIAS DIRECTIVAS EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DIRECTIVAS DE JEFATURAS 202322 COLABORADORAS A LA GERENCIA GENERAL PLAN DE TRABAJO ANUAL PARA OPTAR 202324 POR EL ESTÍMULO: FLEXIBILIDAD DE HORARIO
12. Elaborar el informe final sobre los resultados de la Gestión del Desempeño para el período 2022	■ Concluida en un 100%	Mediante el presente informe.

4.1.1 ANALISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 2022.

Personal inactivo para el 2022.				
Información: Proceso de Soporte Administrativo				
CESE	DEFUNCIÓN	RENUNCIAS	JUBILACIÓN	DESPIDOS
10	4	37	90	3
TOTAL GENERAL:				
144				

A diciembre 2022 había nombradas **2873** personas, según datos proporcionados por el Proceso de Soporte Administrativo:

- **137** personas dejaron de formar parte de la institución (detalle en cuadro anterior).

Población total para evaluar 2729 personas.

- **132** se recibieron de forma manual.
- **2464** se recibieron por sistema

Población evaluada 2596 personas, equivalente a un 95,12%

El **4,87%** de evaluaciones corresponde personas que durante el 2022 se encontraban con alguna licencia o permiso y no debían evaluarse hasta su reincorporación laboral o en su defecto ingresaron en el último trimestre del año y no les correspondió evaluación, de acuerdo con lo que establece el Procedimiento de Gestión del Desempeño.

4.1.2 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 2022, POR NIVEL DE GESTIÓN.

NIVELES DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO		Evaluación Manual	Evaluación por Sistema	Total por Nivel de Gestión	Porcentaje
Desempeño Sobresaliente	100	56	777	833	32.09%
Desempeño Excelente	90-99	72	1650	1722	66.33%
Desempeño Muy Bueno	80-89	4	34	38	1.46%
Desempeño Bueno	70-79	0	2	2	0.07%
Desempeño Insuficiente	Menos de 70		0	0	
Totales		132	2464	2596	
				Total	100%

La meta de trabajo referente a la Evaluación del Desempeño del periodo 2022, se cumplió en un **95,12%**.

4.1.3. RESULTADOS DE LA SELECCIÓN DE ESTÍMULOS A LA PRODUCTIVIDAD.

CANTIDAD POR CATEGORÍA		TOTAL
Flexibilidad de Horario	540	2706
Tarde Libre el día de la Anualidad	1717	
Plan de Formación	228	
Reconocimiento Público	221	

De los 2807 Compromisos de Resultados suscritos en el 2021, 2729 personas seleccionaron y se acreditaron el estímulo a la productividad seleccionado. La diferencia entre cantidad de personas, obedece que no seleccionaron estímulo alguno.

4.2 Meta de Trabajo N° 2. Elaboración del Compromiso de Resultados 2023.

Objetivo: Gestionar la creación del Compromiso de Resultados 2023 de las labores a desarrollar por el personal de la Institución, en concordancia con lo establecido en el Ciclo de Gestión del Desempeño decretado por MIDEPLAN y el Procedimiento P URH PDRH 04, para el establecimiento de objetivos y metas de trabajo asignadas a cada persona funcionaria,

Actividad	Nivel de Ejecución	Ejecución
1. Comunicar a las todas Jefaturas el inicio del período para concertar el Compromiso de Resultados Individual (CRI) de las personas funcionarias a su cargo	■ Concluido en un 100%.	Mediante la Circular N° URH-PDRH-02-2023 se brindaron las instrucciones y detalles relacionados con el proceso de asignación e inclusión de objetivos y metas de trabajo para el 2023
2. Instar a las Autoridades Superiores, Gestoras y demás Jefaturas Núcleos, Encargados de Procesos y Centros de Formación, incluyendo a los Staff de	■ Concluido en un 100%	Se brindó frecuentemente información referente a aspectos fundamentales de esta etapa mediante la elaboración y envío de



<p>Recursos Humanos, a la buena práctica y uso del SITH en la creación del CRI 2023</p>		<p>cápsulas informativas con recomendaciones e información atinente a la buena planificación de metas de trabajo y realimentación del desempeño.</p> <p>Se comunicó y recordaron aspectos metodológicos para uso del SITH, aplicación de Normativa vinculada a esta materia, y aclaraciones del fundamento legal que le rige.</p> <p>Se realizó la presentación formal ante Junta Directa de la metodología que aplica al personal nombrado por ésta y la documentación elaborada para su aplicación.</p>
<p>3. Programar capacitación de refrescamiento en el tema, para las Jefaturas y personas con rol de usuario, en torno al uso del sistema y de la Normativa que aplica a esta etapa del Ciclo de Desempeño.</p>	<p>■ Concluido en un 100%.</p>	<p>El equipo de Gestión del Desempeño brindó asesoría sobre la selección del Estímulo a la Productividad y su aplicabilidad, actualizó la información referida a cambios aplicados a nivel del SITH y del formulario que se aplica en esta etapa, en consecuencia, con establecido, así como la importancia de redactar objetivos claros, medibles y cuantificables y como brindar realimentación al desempeño de las personas colaboradoras.</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 asesoró de forma personalizada sobre cómo optimizar y aplicar el SITH en la incorporación de los objetivos del CRI, así como en el tema de la selección del Estímulo a la Productividad por parte de la persona funcionaria y el uso correcto de este formulario en formato físico, para los casos debidamente justificados por Procedimiento.</p>



		<p>Se procedió a atender de usuarios, jefaturas y personas con rol de digitadoras 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, así como de la entrega del reporte firmado por ambas partes, a la persona funcionaria, como evidencia de esta actividad.</p>
5. Recibir, revisar, registrar y archivar la información documental del CRI 2023, que justificadamente se remitió en formato físico o mediante SCC.	■ Concluido en un 100%	<p>Se registró y tabuló en la plantilla de Excel disponible, la información recibida en formato físico. 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>Incluyó en el Procedimiento de Gestión del Desempeño una cláusula que indica que la información remitida en formato físico debe enviarse unificada por SCC, y no de forma fraccionada en oficios, para evitar retrabajo o duplicidad de éste en el manejo de información pertinente a una misma persona.</p>
6. Clasificar en el archivo digital de Excel, la documentación incompleta o con errores, enviada por SCC o en formato físico.	■ Concluido en un 100%	<p>Se procedió al archivo de información incompleta y extemporánea al plazo establecido para esta actividad.</p>
7. Procesar la información recibida en forma automatizada para la emisión de informes.	■ Concluido en un 100%	<p>Se solicitó al Proceso de Soporte Administrativo la información pertinente al personal jubilado, o que, por cese de funciones, renuncia o despido, no se encontraban laborando al momento de esta actividad.</p>

		Se registraron los datos para el control de información automatizada y se procede a elaborar el presente informe.
8. Organizar, archivar y foliar los documentos de las personas funcionarias.	■ Concluido en un 100%	Se mantiene actualizado el archivo de Gestión del Desempeño. Para ello se folian los documentos recibidos de forma física y se archiva los que ingresan en formato digital, en la Carpeta Compartida, a nombre de cada persona.
9. Elaborar el informe final sobre los resultados de los compromisos (CRI) del período 2023.	■ Concluido 100%	De acuerdo con el Plan de Trabajo para esta actividad, se completa al 100% la meta señalada, por parte del Equipo de Desempeño.

4.2.1 ANALISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS EN LA ETAPA DE PLANIFICACIÓN DEL CRI 2023.

CRI realizados en SITH	CRI recibidos físicos	Total General
2767	145	2912

Durante la etapa de Planificación del CRI 2023 de enero a marzo, se registró un total de **2912** compromisos. La diferencia de 39, entre estos y la cantidad de nombramientos a diciembre 2022 (2873 personas), subyace en el número de nombramientos del último trimestre del año, a quienes por Procedimiento no se les debe registrar CRI hasta la etapa de Planificación que inicia en enero.

4.3. CUMPLIMIENTO DE METAS RELACIONADAS CON CLIMA ORGANIZACIONAL.

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

Brindar atención y seguimiento a las solicitudes de intervención y estudios en materia de Clima Laboral instruidas por Autoridades superiores y dar apoyo a las unidades que requieren de este, para cumplimiento de metas de Control Interno y del clima de sus centros de trabajo.

OFICIO	ACCION REALIZADA
PE-1257-2022	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Historial laboral de las personas indicadas y demás antecedentes de expedientes personales. ✚ Elaboración de Entrevista para cada una de las partes. ✚ Asesoría e Intervención en materia de propuestas. ✚ Conclusiones, recomendaciones e Informe
URH-DRH-CI-05-2022	Solicitud y recopilación de lo actuado por cada dependencia del INA, en seguimiento de las recomendaciones generadas por el estudio de clima organizacional, para la confección de Compendio para la nueva administración.
URH-DRH-158-2022	<p>Elaboración y envío de un Compendio con el detalle y resumen del seguimiento a las recomendaciones, dado por cada dependencia INA mediante las subcomisiones de clima conformadas.</p> <p>Recomendación de atención a lo encomendado en este estudio para la Administración Superior.</p>
URH-DRH-302-2022	Presentación a Junta Directiva de recomendaciones del Estudio de Clima Organizacional INA, por atender
PE-1562-2022	Asesoría y apoyo brindado para el área de transporte.
GG-1689-2022	Respuesta URH-DRH-308-2022
URCO-664-2022	Asesoría y apoyo requerido para el personal de la URCO.
Apoyo brindado en materia de Clima Laboral a dependencias solicitantes	Asesoría, construcción y ejecución de un taller para la Unidad Pacífico Central
	Asesoría, construcción y ejecución de un taller para Unidad de Servicios de Informática y Telemática

4.4. HALLAZGOS 2022-2023

1. La cantidad de personas a evaluar en el 2022 disminuyó, justificado lo anterior en plazas vacantes por licencias laborales, jubilación, cese defunción, entre otras.

2. Se evidenció un aumento en la cantidad de personas con calificaciones en el nivel de desempeño SOBRESALIENTE, pasando de 26 en el 2021 a 833 en el 2022. Esta diferencia es indicadora de una mejor distribución en las cargas de trabajo que permite el alcance más eficiente de las meta y mayor compromiso laboral de las personas funcionarias en respuesta a los beneficios otorgados por la institución y el aspecto motivacional implícito en los estímulos a la productividad ofrecidos.
3. 765 personas dejaron el nivel de desempeño EXCELENTE pasando al nivel superior, de acuerdo con lo señalado en el párrafo anterior.
4. 112 personas pasaron del nivel MUY BUENO a los niveles de gestión superiores, en comparación con los resultados de este nivel para 2021.
5. 2 personas aplican Plan de Mejora en el desempeño, dada su calificación anual inferior a 80.
6. Autoridades superiores aprobaron instrumento creado y propuesto para la evaluación de personas de la familia de puestos de Alta Gerencia.
7. El servicio de inducción brindado en la temática por el Equipo de Gestión del Desempeño al nuevo personal del INA y la información compartida con Staff de Recursos Humanos de unidades regionales, cumplió su objetivo primario, mantener a la población informada y aplicar el conocimiento adquirido en el momento necesario.
8. Se realiza una campaña de concientización y sensibilización sobre la importancia de cumplir de la forma correcta con las etapas, proceso y actividades del ciclo de gestión del desempeño mediante la elaboración y envío des capsulas informativas con fundamento en lo regulado por MIDEPLAN y el Procedimiento de Gestión del Desempeño.
9. Se contó con el soporte técnico eficiente y efectivo de parte de TI y de la Sra. Wendy Obaldía Murillo, enlace por parte del Proceso de Desarrollo de Recursos Humanos para la atención y resolución de casos de mejora y requerimientos para el SITH.
10. El Staff de Recursos Humanos se involucró de forma activa con la réplica de información emitida por el Proceso de Desarrollo, a lo interno de sus Unidades Regionales.

11. Se logró captar mayor interés y tener mayor participación en las actividades de clima organizacional y gestión del desempeño, evidenciando lo anterior el compromiso de las jefaturas con el cumplimiento de objetivos implícitos en estas actividades.
12. La incorporación, del compañero Ignacio Abarca V. al Equipo de Desempeño fue de gran apoyo en la atención de consultas, archivo de expedientes de gestión del desempeño inactivos, así como en la generación de evaluaciones físicas y demás actividades desarrolladas.
13. El Equipo de Desempeño brindó atención de forma satisfactoria a las consultas realizadas por diferentes medios, facilitando con ello la realización de las actividades del Programa.
14. Se coordinaron reuniones de seguimiento a las actividades de Gestión del Desempeño, con el Equipo de Desempeño y la Jefatura de Proceso.
15. El Equipo de Desempeño, conformado por 3 personas, denotó compromiso, interés y diligencia en el cumplimiento de las actividades que involucra el Programa en sus 4 etapas.
16. En materia de Clima Organizacional, se brindó la atención requerida por autoridades superiores. Cada oficio recibido se respondió mediante un informe con el abordaje realizado, brindando realimentación sobre el tema de investigación y estudio, así como conclusiones y recomendaciones para su consideración y seguimiento.
17. Se incorpora la nueva clasificación de puestos del Régimen Autónomo al SITH y formularios de evaluación.
18. La actualización de instrumentos sistematizados y regulados por Gestión de la Calidad, de acuerdo con lo establecido por MIDEPLAN, se desarrolló con éxito y efectividad, contando con el apoyo y atención oportuna de las solicitudes de modificación y cambios a formularios y al Procedimiento de Desempeño por parte de ACAL.

4.5. INCONSISTENCIAS ENCONTRADAS EN EL PROCESO:

- a. Evaluaciones inconclusas debido la falta de evaluación de alguno de sus componentes.

- b. Falta de seguimiento a las instrucciones brindadas sobre la forma de aplicación del SITH realizar la evaluación e incorporar el CRI.
- c. CRI sin digitar en Sistema.
- d. CRI sin aprobar en Sistema
- e. 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.
- f. Omisión de instrucciones para los casos de Disconformidad con la Calificación.

4.6 PROPUESTAS DE MEJORA AL PROGRAMA DE GESTION DEL DESEMPEÑO.

Es vital que las personas se comprometan con el Programa de gestión del Desempeño, para hacer de este no mecanismo de inclusión de información anual de cada persona funcionaria, sino de verdadera gestión del Talento Humano.

Por lo anterior, el Proceso de Desarrollo y la Unidad de Recursos Humanos trabajan en transmitir a la población INA que al ser seres humanos motivados y movidos por aprendizajes y emociones, pueden reforzar, cambiar y adquirir nuevos comportamientos y actitudes ante el cumplimiento de las tareas que le son asignadas, y su orientación positiva o negativa, depende de cada uno, de nuestra identificación con la visión y misión institucional y de nuestro compromiso con el trabajo que se nos asigna

En este sentido, es importante y necesario realizar planes de mejora continuamente y brindar seguimiento a fin de prever situaciones que generen contratiempos y por ende favorecer el servicio público.

Por otra parte, el continuar desarrollando programas de sensibilización y concientización, disminuir el nivel de subjetividad al momento de realizar la evaluación del desempeño anual y realimentar a la población institucional sobre la importancia de lo indicado en la Ley Marco de Empleo Público y su Reglamento, serán prioritarias para este equipo de trabajo.

Se debe continuar incentivando la realimentación del desempeño como una fuente de motivación al logro, para subsanar oportunamente áreas de mejora y/o reducir cualquier brecha que afecte el alcance de objetivos, además de tener siempre en cuenta que una persona motivada es una persona segura de sí misma, productiva, creativa y



dispuesta a trabajar con propósitos personales y grupales, contagiando de sinergia a sus compañeros (as) de trabajo, siendo esto la clave para construir un entorno más positivo.

La viabilidad del envío del reporte de calificación final, de forma automatizada mediante correo electrónico para firma de las partes, permitirá fomentar la simplificación de trámites y contribuir al cumplimiento de la Política ambiental del INA, en cuanto a la disminución de papel y tinta. Lo mismo aplicaría para el reporte de CRI creado anualmente.

La gestión del desempeño no se debe limitar a dar cumplimiento a etapas o al cumplimiento de una obligación determinada por un reglamento, sino que debe incorporarse a un estilo frecuente de sana práctica administrativa en pro del funcionariado, su estabilidad laboral y el liderazgo institucional en el alcance de metas.