



**INSTITUTO COSTARRICENSE DE
ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS**

COSTA RICA



> INFORME

**Informe de resultados de la evaluación del
desempeño institucional de la gestión del 2023,
realizada en el año 2024.**

Dirección Gestión de Capital Humano

Julio 2024



Tabla de contenido

| | |
|---|-----------|
| I. Resumen ejecutivo..... | 3 |
| II. Antecedentes..... | 4 |
| III. Normativa Aplicable..... | 4 |
| IV. Análisis | 6 |
| IV.1 Metodología | 6 |
| IV.2 Objetivo..... | 10 |
| IV.3 Desarrollo del tema..... | 10 |
| IV.3.1 Población que evaluar | 11 |
| IV.3.2 Población evaluada | 12 |
| IV.3.3 Generalidad de las calificaciones obtenidas. | 13 |
| IV.3.4 Personas servidoras que cumplen con la nota mínima establecida en la Ley 9635..... | 16 |
| IV.3.5 Escenario con oportunidad de mejora..... | 17 |
| V. Conclusiones..... | 18 |
| VI. Recomendaciones..... | 19 |
| VII. Responsables..... | 20 |



I. Resumen ejecutivo

Debido a los desafíos actuales a los que se enfrentan las instituciones públicas, el objetivo que tiene la evaluación del desempeño es garantizar la eficiencia en el uso de los recursos públicos, medir el logro de los objetivos y las metas institucionales, buscar la mejora continua en la gestión pública y promover el desarrollo integral de las personas servidoras públicas. Es por esa razón que el AyA realiza esfuerzos significativos en implementar la evaluación del desempeño a nivel institucional.

Esta evaluación se realiza una vez al año a todas las personas servidoras del AyA, desde el nivel de Oficial General hasta el nivel de Gerente General, con base en el bloque normativo aplicable. La evaluación comprende un ciclo que inicia el 1° de enero y concluye el 31° de diciembre de cada año, el cual está conformado por tres etapas principales que son: 1) La definición de objetivos, 2) El seguimiento a las metas definidas y 3) La calificación final.

El presente informe contiene los principales resultados obtenidos de la Evaluación del Desempeño aplicado a las personas servidoras del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, en adelante AyA, correspondientes a la gestión realizada en el periodo 2023.

En este documento se describen las calificaciones y los escenarios encontrados después del análisis de los datos. La información está distribuida en diferentes secciones, contiene una primera parte con la normativa aplicable, posteriormente se realiza el análisis del tema que incluye la metodología, objetivos, población a evaluar, generalidades de las calificaciones, un escenario positivo y otro con oportunidad de mejora, continúa con las acciones por parte de la Dirección de Capital Humano, luego las conclusiones y finalmente las recomendaciones. Se muestra de manera ejecutiva el trabajo que se ha desarrollado hasta llegar a obtener las calificaciones de la gestión del desempeño correspondiente al periodo 2023.

De manera general, en el AyA el 99% de las personas evaluadas registran una calificación entre 90 y 100, lo cual indica que su desempeño es “Excelente”, esto con base en la escala de medición definida por el MIDEPLAN. Estas calificaciones deben ser analizadas y contrarrestadas con los resultados de ejecución presupuestaria, de gestión administrativa y de operación a nivel institucional, con el propósito de generar una congruencia e integración entre los diferentes resultados obtenidos. Adicionalmente resulta fundamental continuar con la sensibilización y concientización a la población institucional en el tema de la evaluación del desempeño, con el fin de convertir este



mecanismo de control en un instrumento adecuado para la mejora continua de la gestión pública.

II. Antecedentes

Durante los periodos 2017 al 2020 la evaluación del desempeño en el AyA se había realizado bajo una metodología que se llamó “Evaluación por Competencias”, esta metodología está conformada un por un único componente, que corresponde a la evaluación de las competencias individuales, mismas que tienen un peso del 100% del total de la calificación, estas competencias se encuentran definidas en los manuales de cargos institucionales. Las competencias están conformadas por indicadores conductuales, los cuales miden los comportamientos que tienen las personas durante el desarrollo de sus actividades diarias.

A partir del periodo 2021 se introduce un nuevo modelo de evaluación del desempeño al que se le denomina 80/20, de conformidad con la Ley N° 9635 Fortalecimiento de las Finanzas Públicas. Este nuevo modelo es estandarizado que aplica para todo el sector público costarricense y viene a generar una nueva forma de medición del desempeño con dos componentes, el primero conformado por indicadores cuantitativos y el segundo compuesto por indicadores cualitativos que mide los comportamientos que tiene la persona en el trabajo.

III. Normativa Aplicable

La base normativa que da sustento a esta metodología de evaluación se fundamenta en la Ley N° 9635 Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, publicada en el diario oficial La Gaceta, Alcance N° 202, del 4 de diciembre del 2018; y en el Decreto N° 42087-MP-PLAN Lineamientos Generales de Gestión del Desempeño de las Personas Servidoras Públicas, publicado en el diario oficial La Gaceta N° 235, del 10 de diciembre del 2019.

En la Ley N° 9635, publicada en diciembre del 2018, en el capítulo VI: Rectoría y Evaluación del Desempeño de los Servidores Públicos, se explican los lineamientos generales aplicables para todo el sector público costarricense.

El artículo 48: Criterios para la evaluación del desempeño, indica textualmente:

“...El ochenta por ciento (80%) de la calificación anual, se realizará sobre el cumplimiento de las metas anuales definidas para cada funcionario, de



conformidad con lo dispuesto en el presente capítulo, y un veinte por ciento (20%) será responsabilidad de la jefatura o superior.”

En el Decreto N° 42087-MP-PLAN, publicado en diciembre del 2019, se establecen los lineamientos generales relacionados con la gestión del desempeño, mismos que fueron definidos por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). En el capítulo III: Criterios de evaluación y calificaciones, en el artículo 11: Componentes de la evaluación del desempeño, establece que:

“La evaluación del desempeño estará integrada en un 80% por el cumplimiento de objetivos y metas y el 20% restante será evaluado con los criterios previamente establecidos institucionalmente y serán aplicados por la jefatura...”.

En el capítulo: Disposiciones Generales, en el artículo 4: Roles de los actores participantes en la evaluación del desempeño, se detallan las funciones para los involucrados, donde se indica textualmente:

“c) Dependencias de gestión de recursos humanos: son responsables de establecer en cada institución, órgano o ente los parámetros técnicos necesarios, a partir de los lineamientos generales que emita el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, como rector en materia de empleo público, para la evaluación del desempeño de las personas servidoras públicas, así como por dirigir, orientar y asesorar a las jefaturas y jerarcas institucionales en el proceso que conlleva la evaluación del desempeño.”

Por otra parte, en el capítulo II: El ciclo de la Evaluación del Desempeño, en el artículo 7: La planificación de la evaluación del desempeño, se establece lo siguiente:

“... La planificación de la evaluación del desempeño, así como la asignación de las metas y objetivos iniciará en el último trimestre de cada año; con el fin de que los objetivos y metas pactados se asignen a las personas servidoras



públicas, a más tardar, en el primer trimestre de cada año. En este proceso, la jefatura deberá coordinar y acordar con la persona servidora pública considerando las funciones y responsabilidades a su cargo y el manual de puestos, favoreciendo la alineación de objetivos y metas institucionales con las actividades de la persona servidora pública...”

IV. Análisis

IV.1 Metodología

En el capítulo: Disposiciones Generales, en el artículo 4: Roles de los actores participantes en la evaluación del desempeño, se detallan las funciones para los involucrados, donde se indica textualmente:

“c) Dependencias de gestión de recursos humanos: son responsables de establecer en cada institución, órgano o ente los parámetros técnicos necesarios, a partir de los lineamientos generales que emita el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, como rector en materia de empleo público, para la evaluación del desempeño de las personas servidoras públicas, así como por dirigir, orientar y asesorar a las jefaturas y jerarcas institucionales en el proceso que conlleva la evaluación del desempeño.

d) Jefaturas: son responsables de establecer las metas y objetivos en participación con las personas servidoras públicas a su cargo y realizar la evaluación de su desempeño anualmente, bajo los parámetros previamente definidos.

También les corresponde registrar en un expediente todos los documentos relacionados con cada una de las etapas de la evaluación del desempeño. Su acceso queda limitado a la persona servidora y a las jefaturas involucradas en el proceso de evaluación. En caso de traslado de la persona servidora a otra Unidad Administrativa, la jefatura inmediata anterior debe remitir el expediente a la nueva jefatura.

g) Persona servidora pública: Será evaluada con la nueva herramienta de gestión del desempeño con la finalidad de mejorar el desarrollo integral y, por ende, la calidad del servicio público.”



Por otra parte, en el capítulo II: El ciclo de la Evaluación del Desempeño, en el artículo 7: La planificación de la evaluación del desempeño, se establece lo siguiente:

“... La planificación de la evaluación del desempeño, así como la asignación de las metas y objetivos iniciará en el último trimestre de cada año; con el fin de que los objetivos y metas pactados se asignen a las personas servidoras públicas, a más tardar, en el primer trimestre de cada año. En este proceso, la jefatura deberá coordinar y acordar con la persona servidora pública considerando las funciones y responsabilidades a su cargo y el manual de puestos, favoreciendo la alineación de objetivos y metas institucionales con las actividades de la persona servidora pública...”

A partir de esta metodología de evaluación se utilizará como referencia la escala de calificación indicada en el Decreto N°42087 del MIDEPLAN que se describe en el siguiente cuadro:

| Valor en puntos | Calificación | Descripción del valor y la calificación |
|-----------------|--------------|---|
| 1 a 69 | Insuficiente | El rendimiento no cumplió las expectativas. Los resultados de rendimiento fueron muy por debajo a los indicadores de resultados esperados o estándares definidos para los objetivos de trabajo y /o dificultad en el logro de las metas y objetivos de la institución u órgano. Se requiere una mejora oportuna y significativa |
| 70 a 79 | Bueno | El rendimiento es aceptable. La persona servidora pública cumple con sus objetivos de trabajo. La persona servidora pública contribuye de alguna manera al logro de las metas y objetivos de la institución u órgano |



| | | |
|------------------------------------|---------------|--|
| 80 a 89 | Muy Bueno | El rendimiento cumple las expectativas y consistentemente genera fuertes resultados de los requerimientos del trabajo. La persona servidora pública hace una contribución significativa a la consecución de las metas y objetivos de la institución u órgano. |
| 90 a 99 | Excelente | El rendimiento es excelente. La persona servidora hace una contribución excepcional a las metas y objetivos estratégicos de la institución u órgano, superando consistentemente los requisitos del trabajo. La persona servidora pública siempre ofrece resultados que proporcionan un valor excepcional para el departamento, el equipo de trabajo y hacia los usuarios. La persona servidora pública es un modelo y un referente a seguir. |
| Igual a 100 | Sobresaliente | El desempeño de la persona servidora pública se destaca sobre sus pares y excede las expectativas de las labores encomendadas para el cargo. |
| Fuente: MIDEPLAN, Decreto N°42087. | | |

Esta metodología incluye una evaluación descendente por parte de la jefatura hacia sus colaboradores, donde el jefe califica el cumplimiento de los objetivos y las metas definidas para ese periodo, además califica las competencias que están asociadas al cargo que ocupa la persona.

Esta evaluación también comprende una calificación ascendente por parte del colaborador hacia la jefatura, donde el funcionario evalúa las competencias que están asociadas al cargo que ocupa su superior.

Además, incluye una autoevaluación la cual corresponde a una valoración que realiza la persona servidora, a partir de un análisis autocrítico de su desempeño respecto a las competencias establecidas para su cargo.

La metodología de evaluación utilizada para calificar el 80% se basa en el logro de indicadores cuantitativos. Estos indicadores pueden estar vinculados a las metas de los diferentes niveles, los cuales se detallan a continuación:



| Nivel | Descripción |
|---|---|
| Primer nivel: Metas nacionales | Comprende la contribución en el cumplimiento de los objetivos y metas del Plan Estratégico Nacional (PEN), el Plan Nacional de Desarrollo e Inversiones Públicas (PNDIP), el Plan de Desarrollo Cantonal y los planes sectoriales (PS). |
| Segundo nivel: Metas institucionales | Comprende la contribución en el cumplimiento de los objetivos y metas del Plan Estratégico Institucional (PEI), Plan Estratégico Municipal, el Plan Operativo Institucional (POI) o el Plan Operativo Anual (POA). |
| Tercer nivel: Percepción de los usuarios | Corresponde a evaluaciones de percepción de prestación de bienes y servicios realizadas por parte de las Contralorías de Servicios. |
| Cuarto nivel: Metas de la dependencia | Comprende la contribución en el cumplimiento de los objetivos y metas de la dependencia (dirección o departamento) consensuados con las personas servidoras que integran esta dependencia. |
| Quinto nivel: Metas individuales | Comprende los objetivos y metas pactados entre la jefatura inmediata y la persona servidora. |
| Fuente: MIDEPLAN, Decreto N°42087. | |

La metodología para calificar el 20% se basa en competencias laborales, donde cada una de ellas tiene indicadores conductuales asociados, los cuales miden los comportamientos que muestran las personas trabajadoras en el desempeño de sus funciones. Esta calificación de las competencias va dirigida en tres vías, la primera es del jefe hacia el colaborador, la segunda es una autoevaluación que se realiza la misma persona servidora sobre sí mismo y la tercera es la calificación que realizan los colaboradores hacia la jefatura, tal como se detalla a continuación:



| Nivel | Descripción |
|------------------------------------|--|
| Competencias | Corresponde a la calificación que le asigna el jefe al colaborador de acuerdo con las competencias definidas para su puesto. |
| Autoevaluación | Se refiere a la autoevaluación que se realiza la persona servidora de sí misma, a partir de un análisis autocrítico de su desempeño. |
| Colaboradores | Aplica para las jefaturas, a las cuales se les incluirá la calificación que efectúen las personas trabajadoras bajo su cargo, con respecto a su gestión, de acuerdo con las competencias definidas para ese cargo. |
| Fuente: MIDEPLAN, Decreto N°42087. | |

La evaluación del desempeño comprende un ciclo que inicia el 1° de enero y concluye el 31° de diciembre de cada año, el cual está conformado por las siguientes etapas:

- 1) La planificación de la evaluación del desempeño.
- 2) El seguimiento de la evaluación del desempeño.
- 3) La evaluación del desempeño.
- 4) La realimentación.

IV.2 Objetivo

Presentar los resultados más relevantes obtenidos en la Evaluación del Desempeño institucional, por medio de este informe detallado, con el fin de brindar información útil para la toma de decisiones a nivel institucional.

IV.3 Desarrollo del tema

Ante los desafíos actuales a los que se enfrentan las instituciones públicas, en procura de garantizar la eficiencia en el uso de los recursos públicos y de buscar la mejora continua en la gestión pública, el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA) realiza esfuerzos significativos en implementar la Evaluación del Desempeño de



las personas servidoras que laboran en la Institución.

Dicha evaluación se realiza una vez al año a todas las personas servidoras del AyA desde el nivel de Oficial General hasta el nivel de Gerente General, con base en los lineamientos establecidos en la Política de Evaluación del Desempeño vigente.

Los datos se presentan de forma general y con fines informativos, donde se muestra las calificaciones realizadas por las jefaturas hacia sus colaboradores. Esto con el fin de indicar las fortalezas y las oportunidades de mejora que se presentan a nivel institucional en cuanto al desempeño que han tenido las personas durante el periodo evaluado.

IV.3.1 Población que evaluar

Cuadro N° 1: Cantidad de personas a evaluar.

Periodo 2023

| Descripción | Cantidad de personas |
|--|----------------------|
| Población activa al 11/01/2024 ¹ | 3.948 |
| Personas que no corresponde evaluar ² | (236) |
| Total, de personas a evaluar | 3.712 |

Para la evaluación del periodo 2023 existía un total de 3,948 personas activas en el AyA, sin embargo, de esa cantidad se deben excluir las personas de nuevo ingreso que tenían menos de 6 meses de laborar en dicho periodo y las que realizan trabajos por horas, para concretar trabajos específicos, por lo que no tienen una continuidad laboral ni tampoco un vínculo directo con la institución. Además, se excluyen los nombramientos bajo la modalidad de Jornal Ocasional, los cuales no forman parte de la población a evaluar, ya que son personas que se contratan para realizar trabajos ocasionales. Quedando así un total de 3,712 personas a evaluar para este periodo.

¹ Se refiere a todas las personas que se encuentran activas en el AyA hasta el día 11 de enero del año 2024 abarcando todos los tipos de nombramiento.

² Son las personas que laboraron en el AyA menos de seis meses del periodo 2023, por lo tanto no les corresponde aplicar la evaluación del desempeño hasta el siguiente año. También contempla los nombramientos de las personas que realizan trabajos por horas, para concretar trabajos específicos, por lo que no tienen una continuidad laboral ni tampoco un vínculo directo con la institución.



IV.3.2 Población evaluada

Cuadro N° 2: Cantidad de personas evaluadas.

Periodo 2023

| Descripción | Cantidad de personas | Porcentaje |
|--|----------------------|------------|
| Personas evaluadas ¹ | 3,342 | 90,03 % |
| Personas sin evaluar justificadas ² | 370 | 9,97 % |
| Total, de personas | 3,712 | 100 % |

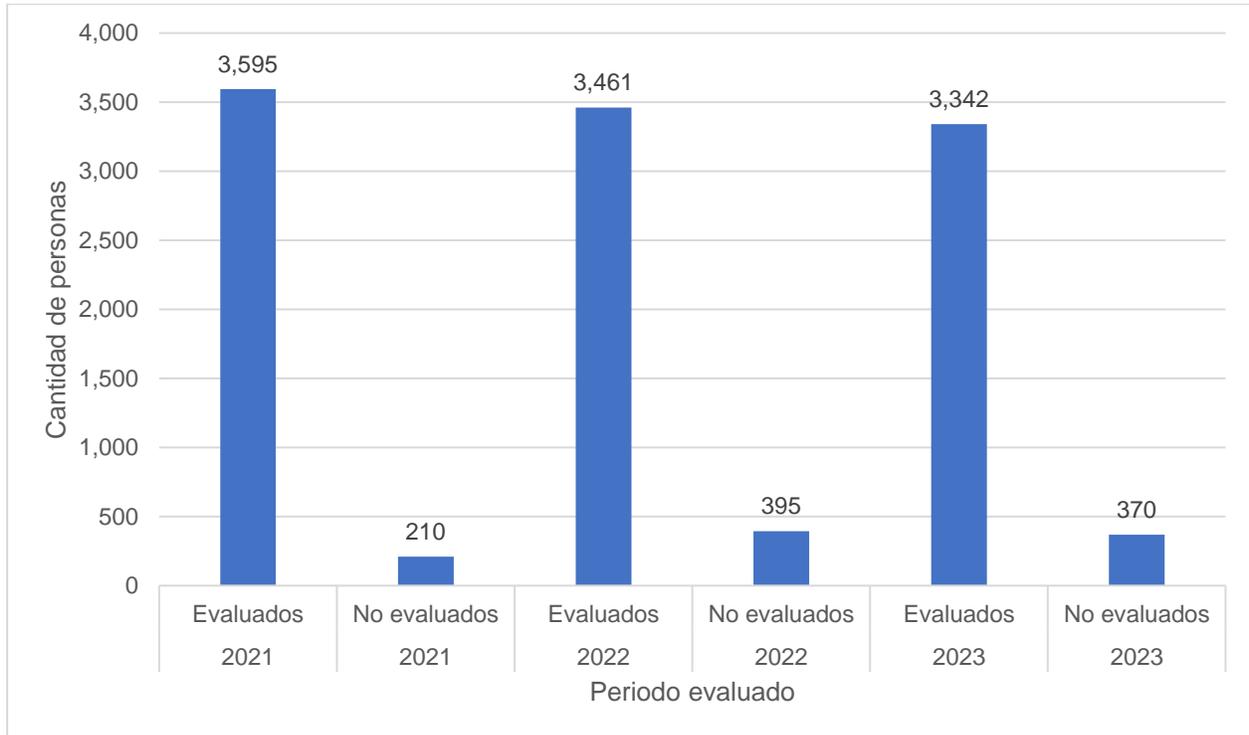
Al finalizar el proceso de evaluación del desempeño del periodo 2023, se logró evaluar a un total de 3,342 personas, lo que equivale a un 90,03% de la población a evaluar. Las demás personas que no tienen un registro de la evaluación correspondiente a este periodo corresponden a causas multifactoriales, entre las principales se pueden mencionar: incapacidad, permiso sin goce de salario, renuncia, jubilación, etc.

¹ Hace referencia a las personas que presentan una calificación en su evaluación del desempeño correspondiente al periodo 2022.

² Hace referencia a las personas que estuvieron activas en el AyA durante el periodo 2022 pero no fueron evaluadas por diversos motivos, tales como: incapacidad, jubilación, permiso sin goce de salario, entre otros.



Gráfico N° 1: Cantidad de personas evaluadas en el AyA en los últimos tres periodos.



El gráfico de barras anterior muestra la cantidad de personas evaluadas en los últimos tres años en el AyA. Históricamente la cantidad de personas evaluadas ronda entre las 3,350 y 3,600 aproximadamente, mientras las personas no evaluadas oscilan entre las 200 y 400 aproximadamente. Cabe destacar que durante el año 2023 se presentó una cantidad de jubilaciones mayor comparada con la de años anteriores, esto ocasionó que muchas de las personas que laboraron durante ese periodo y que les correspondía ser evaluados, al momento de aplicar la evaluación del desempeño ya no se encontraban laborando en la institución.

IV.3.3 Generalidad de las calificaciones obtenidas.

Tomando como referencia la escala de calificaciones definida por el MIDEPLAN, se observan las siguientes generalidades sobre las notas obtenidas a nivel institucional.



Cuadro N° 3: Personas por intervalo de calificación.

Periodo 2023

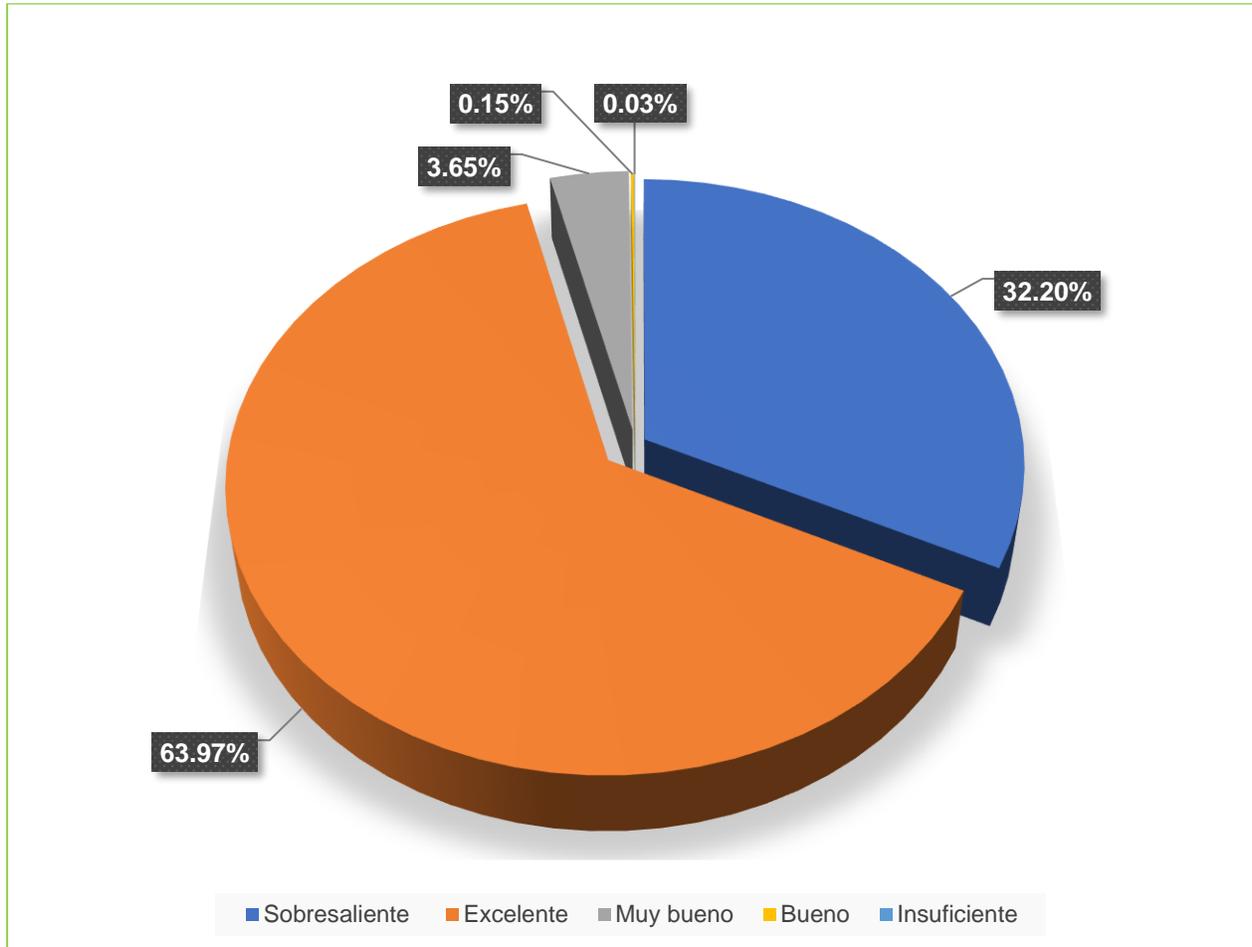
| Intervalo | Calificación | Porcentaje | N° personas |
|------------------------------|---------------|------------|-------------|
| Igual a 100 | Sobresaliente | 32.20% | 1,076 |
| 90 a 99 | Excelente | 63.97% | 2,138 |
| 80 a 89 | Muy bueno | 3.65% | 122 |
| 70 a 79 | Bueno | 0.15% | 5 |
| 1 a 69 | Insuficiente | 0.03% | 1 |
| Total, de personas evaluadas | | 100.00% | 3,342 |

Con base en los resultados obtenidos se muestra que el 99.82% de las personas evaluadas obtuvieron una calificación de “Muy bueno” o superior, lo cual equivale a notas entre 80 y 100, esto significa que el rendimiento de la persona cumple las expectativas. En un nivel inferior se ubica un 0.18% de las personas con calificaciones de “Bueno” e “Insuficiente” con notas menores a 80.



Gráfico N° 2: Porcentaje de personas por intervalo de calificaciones.

Periodo 2023

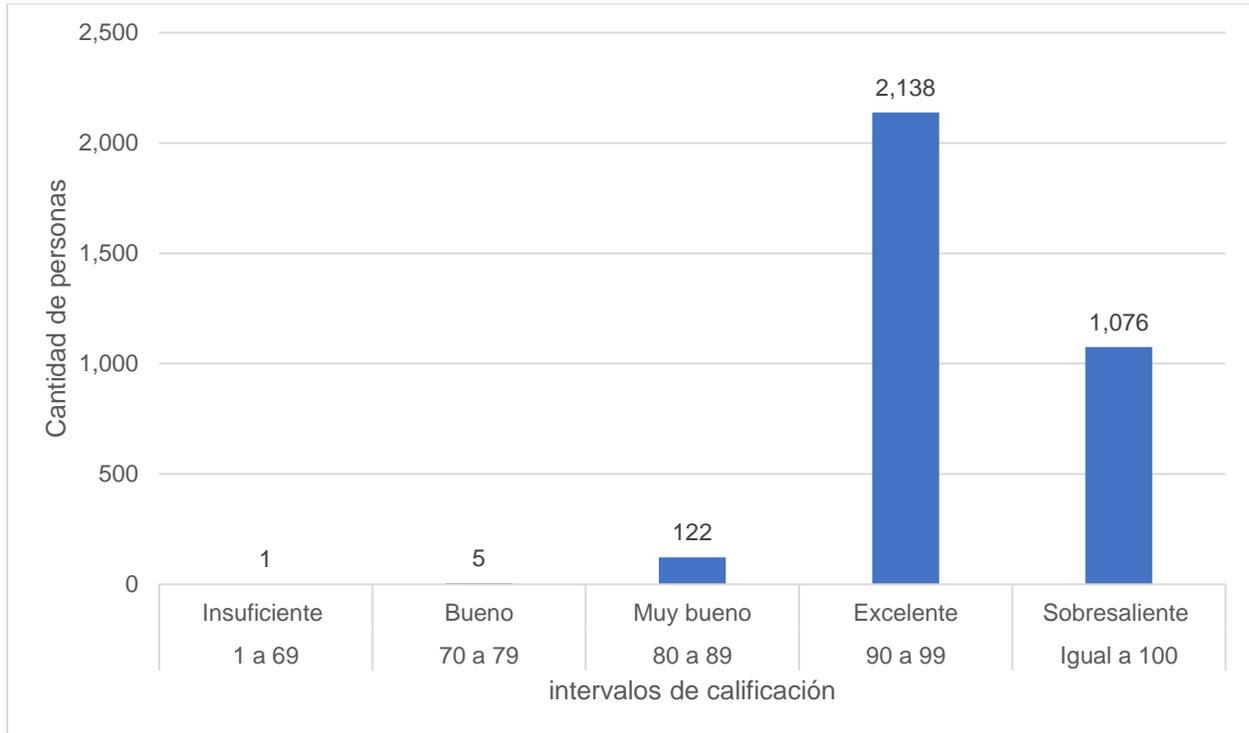


El gráfico anterior muestra la distribución porcentual del total de personas evaluadas, donde se destacan dos intervalos más significativos. El primero son las calificaciones de 100 o “Sobresaliente” que equivale a un 32,20% y el segundo son las calificaciones entre 90 y 99 o “Excelente” que equivale a un 63,97% de las personas evaluadas. El tercero son las calificaciones entre 80 y 89 o “Muy bueno”. Por otra, parte los otros intervalos de calificación no muestran cantidades significativas ya que son menores al 1%. Resulta importante mencionar que solo una persona obtuvo calificación de entre 1 y 69 o “Insuficiente”.



Gráfico N° 3: Cantidad de personas por intervalo de calificaciones.

Periodo 2023



IV.3.4 Personas servidoras que cumplen con la nota mínima establecida en la Ley 9635.

Cuadro N° 4: Personas por intervalo de calificación positiva.

Periodo 2023

| Intervalo | Calificación | Porcentaje | N° personas |
|-------------|---------------|------------|-------------|
| Igual a 100 | Sobresaliente | 32.20% | 1,076 |
| 90 a 99 | Excelente | 63.97% | 2,138 |
| 80 a 89 | Muy bueno | 3.65% | 122 |
| Total | | 99,82% | 3,336 |

El escenario positivo muestra que un 32,20% de la población evaluada logró una calificación de “Sobresaliente”, el 63,97% de las personas evaluadas tiene una



calificación de “Excelente”, un 3,65% de los colaboradores alcanzaron una calificación de “Muy bueno”. Esto evidencia que el 99.82% de las personas evaluadas presentan una calificación de 80 o superior, lo cual significa que cumplen satisfactoriamente con la calificación mínima indicada en el Ley N°9635 de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas.

IV.3.5 Escenario con oportunidad de mejora

Cuadro N° 5: Personas por intervalo de calificación con oportunidad de mejora.

Periodo 2023

| Intervalo | Calificación | Porcentaje | N° personas |
|-----------|--------------|------------|-------------|
| 70 a 79 | Bueno | 0.15% | 5 |
| 1 a 69 | Insuficiente | 0.03% | 1 |
| Total | | 0.18% | 6 |

Por otra parte, se presenta el escenario con oportunidad de mejora, donde se muestra que el 0.15% de las personas evaluadas tienen una calificación de “Bueno” y una persona obtuvo calificación de “Insuficiente”. Este grupo de personas indican que no lograron el desempeño mínimo esperado de “Muy Bueno”, lo cual equivale a un total de 6 personas, las cuales están por debajo del parámetro establecido por la Ley N°9635 de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas.

Con este grupo de personas se debe trabajar una serie de recomendaciones o un plan de mejora, según corresponda, de manera conjunta con cada jefatura y con la Dirección Gestión de Capital Humano, de tal forma que les permita mejorar su desempeño en el siguiente periodo de evaluación.

Con la elaboración de este plan de trabajo se busca definir las áreas de oportunidad de mejora de la persona, tanto en el logro de los objetivos como en las competencias conductuales, de tal forma que la persona evaluada logre concretar las tareas que propicien la mejora en su desempeño.



V. Conclusiones

Luego de analizar los datos contenidos en el presente informe, es posible ofrecer las siguientes conclusiones:

- 1) El 96% de las personas evaluadas registran calificaciones entre 90 y 100 lo cual muestra que el rendimiento es “excelente”. Según la definición dada por el MIDEPLAN indica textualmente que: “La persona servidora hace una contribución excepcional a las metas y objetivos estratégicos de la institución u órgano, superando consistentemente los requisitos del trabajo. La persona servidora pública siempre ofrece resultados que proporcionan un valor excepcional para el departamento, el equipo de trabajo y hacia los usuarios. La persona servidora pública es un modelo y un referente a seguir.” Estas calificaciones deben ser analizados y contrarrestados con los resultados de la ejecución presupuestaria, la gestión administrativa y la operación de la institución para sean congruentes.
- 2) Cinco personas servidoras obtuvieron un desempeño de “Bueno” con notas comprendidas entre 70 y 79, lo cual indica según la definición “El rendimiento es aceptable. La persona servidora pública cumple con sus objetivos de trabajo. La persona servidora pública contribuye de alguna manera al logro de las metas y objetivos de la institución u órgano Informe de Resultados Evaluación del Desempeño”. Y una persona alcanzó un desempeño de “Insuficiente” con una calificación inferior a 70 lo cual indica que el rendimiento no cumplió las expectativas.
- 3) Estos resultados llaman la atención, al ser tan bajo el número de personas que registran una calificación por debajo de 80. En atención a la normativa y en congruencia con los resultados de la Evaluación del Desempeño del periodo 2023, se deberá establecer un plan de cierre de brechas para esas 6 personas.
- 4) Es necesario alentar el interés de las jefaturas y de las personas evaluadas para realizar la Evaluación del Desempeño de manera consciente y objetiva, donde el fin primordial sea mejorar la gestión de sus procesos y de las dependencias en las que laboran.
- 5) Pareciera que los indicadores y metas de desempeños establecidas en las dependencias y en a las personas servidoras, deben ser revisadas de manera cuidadosa y analizar si estas cumplen con los estándares de calidad, cantidad, propósito y precisión para los que fueron creados.



- 6) Resulta fundamental que la Administración Superior, incluyendo Gerencia General y Comunicación, continúen involucradas de manera activa en la definición, formalización y comunicación de los indicadores. Al mismo tiempo con el seguimiento de la evaluación de las metas que son de interés institucional para que estén alineadas al Plan Estratégico vigente.
- 7) Se requiere mayor involucramiento de la Dirección Planificación institucional ya que el rol que debe desempeñar en el proceso de evaluación es clave para la consecución de los objetivos institucionales.
- 8) Se requiere un mayor involucramiento de las jefaturas y mandos medios en la revisión de las necesidades y de los objetivos de la dependencia, para que la construcción de los indicadores sea coherente y estén alineados con dichas necesidades.

VI. Recomendaciones

Con el propósito de atender las conclusiones a los que nos lleva el análisis de la información obtenida, nos permitimos exponer las siguientes recomendaciones de manera puntual.

- 1) Sensibilizar y concientizar a la población institucional en el tema de la Evaluación del Desempeño, alcances y propósitos.
- 2) Generar mayor capacitación a las jefaturas y funcionarios en la construcción de indicadores de desempeño.
- 3) Brindar mayor acompañamiento a las jefaturas en la actividad de registro de los indicadores en el módulo de Evaluación del Desempeño.
- 4) Recomendar a las jefaturas en cada dependencia la designación de asistentes y personal de apoyo para que les colaboren en la tarea de formular los indicadores del desempeño, con el objetivo que se constituyan en una ayuda idónea para dichas jefaturas durante el proceso.



- 5) Generar capacitación continua sobre el proceso de Evaluación del Desempeño para toda la población Institucional e involucrar principalmente al personal de campo, el cual tiene menos acceso a los sistemas y equipos.
- 6) Que la administración superior en coordinación con TI realice los esfuerzos para que la totalidad de los funcionarios de la institución puedan contar con correos electrónicos institucionales y así facilitar los procesos de capacitación, información, comunicación y aplicación de la Evaluación del Desempeño.

VII. Responsables

| Nombre | Dirección | Firma |
|--------------------------|--------------------------------|-------|
| Morgan Lewis Magnolia | Dirección de Desarrollo Humano | |
| Hernandez Solano Clarita | Dirección de Desarrollo Humano | |
| Nájera Navarro Greddy | Dirección de Desarrollo Humano | |