



INSTITUTO COSTARRICENSE DE  
ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS

**Dirección Gestión del Capital Humano**

***Informe de resultados de la evaluación  
del desempeño institucional realizado en  
el año 2019, correspondiente a la gestión  
del periodo 2018.***

**Agosto, 2019**



## Tabla de contenido

1. Introducción .....	2
2. Antecedentes .....	2
3. Objetivo.....	4
4. Desarrollo del tema .....	4
5. Conclusiones .....	6
6. Recomendaciones .....	7
7. Anexos .....	7

	Informe de Resultados Evaluación del Desempeño.	Capital Humano
	Código: DGCH-DH-EVA-INF-03	Agosto 2019

## 1. Introducción

El presente informe contiene los principales resultados obtenidos de la Evaluación del Desempeño de los funcionarios a nivel institucional, donde se describen diferentes escenarios encontrados después del análisis de los datos. Contiene una primera parte con los antecedentes donde se describe brevemente el trabajo que se ha desarrollado hasta llegar a la implementación de la evaluación actual. Seguidamente se encuentra la metodología donde se explica la forma en que se desarrolló el proceso de evaluación institucional. Posterior a eso se incluye el desarrollo del tema donde se incorpora un escenario positivo en cuanto a las competencias mejor calificadas en relación con el número total de veces que fueron evaluadas y por otra parte se incluye un apartado donde se describen las oportunidades de mejora en aquellas competencias que presentan mayor cantidad de brechas negativas.

Posteriormente el documento contiene las acciones que va a desarrollar la Dirección Gestión del Capital Humano en cuanto a las personas que presentan dichas brechas negativas. Luego se encuentran las conclusiones y recomendaciones producto del análisis de los resultados obtenidos institucionalmente.

## 2. Antecedentes

Después de un período de más de veinte años de no contar con un modelo de evaluación del desempeño de los trabajadores en el AyA, se recibieron recomendaciones de la Contraloría General de la República, planteando la necesidad de contar con un modelo que se adapte a las instituciones del Sector Público. Por esas razones a partir del año 2016 se inician esfuerzos hasta llegar a crear en esta institución la Evaluación del Desempeño por Competencias.

La misma se aplica formalmente por primera para evaluar el desempeño del periodo 2017, para lo cual se habilitó a todas las jefaturas formales de la institución para que la aplicaran en el primer trimestre del año 2018. A futuro se busca complementar esta técnica de evaluación por competencias con una medición a través de indicadores de gestión, esto con el fin de que la evaluación sea más integral a nivel institucional.

Para esto se creó una Política Institucional de Evaluación del Desempeño con lineamientos específicos que orientan sobre la forma en que debe desarrollarse. Esta Política fue aprobada por la Junta Directiva mediante el acuerdo N° 2017-489 con fecha del 08/nov/2017 y actualizada mediante el acuerdo N° 2019-025 del día 05/feb/2019.

	Informe de Resultados Evaluación del Desempeño.	Capital Humano
	Código: DGCH-DH-EVA-INF-03	Agosto 2019

Por otra parte, en atención al cumplimiento de la normativa vigente, nos establece la obligación de evaluar a los funcionarios al menos una vez por año en el desempeño de sus funciones. Adicionalmente, en la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas del Gobierno de Costa Rica, publicada el 04 de diciembre del 2018, se establece que el resultado de la evaluación anual será el único parámetro para el otorgamiento del incentivo por anualidad, además que, se otorga únicamente a los funcionarios que hayan obtenido una calificación mínima de “muy bueno” en la Evaluación del Desempeño y no de “bueno” como se establecía anteriormente.

### 3. Metodología

Actualmente esta evaluación se aplica en una sola vía, o sea, de manera descendente donde los jefes evalúan a las personas que tienen a su cargo. Dicha evaluación se aplica en el primer trimestre de cada año, donde la misma corresponde a la evaluación del desempeño del periodo anterior el cual comprende año completo de enero hasta diciembre.

La metodología de evaluación utilizada es por competencias, donde cada una de ellas tiene indicadores conductuales asociados los cuales miden los comportamientos que muestran los trabajadores en el desempeño de sus funciones.

Se establecieron un total de 18 competencias para el AyA, de las cuales 3 de ellas son institucionales, o sea que se le evalúan a todas las personas, las cuales son: Compromiso y calidad organizacional, iniciativa y orientación de servicio al cliente. Las restantes 15 competencias son asignadas a cada cargo de acuerdo con las funciones que debe realizar el funcionario según lo definido en los Manuales de Cargos y Clases Institucionales. El total de competencias asignadas a cada cargo varía según dichas funciones, las cuales van desde un total de 4 para un Oficial General, hasta un número de 9 para un Director Experto. Cada una de las 18 competencias se divide en 5 grados diferentes con indicadores conductuales distintos, donde 1 es el grado más bajo y 5 es el más alto. De igual forma los grados fueron asignados a cada cargo de acuerdo con las funciones establecidas en el manual institucional.

Dicha evaluación se ejecuta a través de una herramienta tecnológica en línea, en la cual la jefatura interactúa personalmente con cada uno(a) de sus colaboradores(as) y asigna una calificación a cada una de las competencias establecidas al cargo del funcionario. También se pueden incluir comentarios tanto de la jefatura como del funcionario evaluado, con la finalidad de aclarar cualquier tema relacionada con competencias evaluadas o con la evaluación en general. De esta manera toda la información detallada durante el proceso

	Informe de Resultados Evaluación del Desempeño.	Capital Humano
	Código: DGCH-DH-EVA-INF-03	Agosto 2019

de evaluación se gestiona digitalmente y se guarda en el Portal de Talento Humano de forma confidencial. Por lo tanto, dicha información solo puede visualizarla cada funcionario individualmente y su jefatura correspondiente, para lo cual deben ingresar con un usuario y una contraseña personal.

Después de cerrar el proceso de evaluación, la información se descarga del Portal de Talento Humano y se pasa a una segunda fase del análisis de los datos. De aquí se sacan brechas positivas y negativas y se identifican los funcionarios que serán convocados a participar en el programa de fortalecimiento de competencias con el fin de cerrar las brechas negativas existentes.

#### **4. 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 que pueda ser utilizada para el fortalecimiento de competencias de los funcionarios y para la toma de decisiones en cuanto a la gestión del capital humano de la institución.

#### **5. 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, el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA) realiza esfuerzos significativos en implementar la Evaluación del Desempeño de los funcionarios que laboran en la Institución.

Dicha evaluación se realiza una vez al año a todos los funcionarios del AyA desde el nivel de Oficial General hasta el nivel de Director Experto, 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 el nivel en que las jefaturas calificaron las diferentes competencias asignadas a los funcionarios de cada dependencia. Esto con el fin de indicar las fortalezas y las oportunidades de mejora que se presentan a nivel institucional.

**Cuadro N° 1: Tasa de brechas por cada 100 competencias evaluadas**

<b>Código</b>	<b>Nombre de la competencia.</b>	<b>Totales</b>	<b>Negativas</b>	<b>Sin brecha</b>	<b>Positivas</b>	<b>NR</b>
C01	Adaptación al cambio.	166	4.2 c/ cien	81.3 c/ cien	10.2 c/ cien	4.2 c/ cien
C02	Autonomía.	515	6.4 c/ cien	80.2 c/ cien	8.2 c/ cien	5.2 c/ cien
C03	Capacidad de organización.	1095	5.7 c/ cien	70.0 c/ cien	20.5 c/ cien	3.8 c/ cien
C04	Capacidad para aprender e investigar.	1962	3.6 c/ cien	72.4 c/ cien	20.1 c/ cien	3.9 c/ cien
C05	Compromiso y calidad organizacional.	3333	1.7 c/ cien	73.1 c/ cien	22.0 c/ cien	3.3 c/ cien
C06	Comunicación asertiva.	1286	3.4 c/ cien	75.0 c/ cien	17.4 c/ cien	4.2 c/ cien
C07	Creatividad.	58	1.7 c/ cien	50.0 c/ cien	44.8 c/ cien	3.4 c/ cien
C08	Destreza Manual.	1331	5.6 c/ cien	83.5 c/ cien	8.6 c/ cien	2.3 c/ cien
C09	Iniciativa.	3333	2.2 c/ cien	73.0 c/ cien	21.4 c/ cien	3.5 c/ cien
C10	Liderazgo.	191	10.5 c/ cien	75.9 c/ cien	9.4 c/ cien	4.2 c/ cien
C11	Manejo de información confidencial.	200	1.5 c/ cien	89.0 c/ cien	5.0 c/ cien	4.5 c/ cien
C12	Negociación.	307	5.5 c/ cien	75.9 c/ cien	13.7 c/ cien	4.9 c/ cien
C13	Orientación de servicio al cliente.	3333	1.4 c/ cien	78.1 c/ cien	17.1 c/ cien	3.4 c/ cien
C14	Pensamiento estratégico.	205	8.3 c/ cien	79.5 c/ cien	7.8 c/ cien	4.4 c/ cien
C15	Pensamiento lógico - analítico.	876	5.9 c/ cien	77.7 c/ cien	11.8 c/ cien	4.6 c/ cien
C16	Relaciones interpersonales.	57	0.0 c/ cien	77.2 c/ cien	21.1 c/ cien	1.8 c/ cien
C17	Tolerancia al trabajo bajo presión.	949	1.8 c/ cien	75.9 c/ cien	18.7 c/ cien	3.7 c/ cien
C18	Trabajo en equipo.	963	2.4 c/ cien	89.6 c/ cien	5.6 c/ cien	2.4 c/ cien
<b>Total</b>	<b>En promedio</b>	<b>1120</b>	<b>4.0 c/ cien</b>	<b>76.5 c/ cien</b>	<b>15.7 c/ cien</b>	<b>3.8 c/ cien</b>

En el cuadro N°1 se muestra un resumen de las 18 competencias evaluadas a nivel institucional, en el cual se especifica la tasa de brechas por cada 100 competencias evaluadas. En la primera y segunda columna se especifica el código y el nombre de la competencia, en la tercera columna de totales se refiere a la cantidad de veces que fue evaluada cada una de las competencias.

	<b>Informe de Resultados Evaluación del Desempeño.</b>	<b>Página 0 de 13</b>
	<b>Código: DGCH-DH-EVA-INF-03</b>	<b>Agosto 2019</b>

En la columna de negativas se refleja la cantidad de competencias que fueron calificadas inferior a la meta esperada por cada 100 competencias evaluadas. La columna sin brechas se detalla la cantidad de competencias que no tuvieron calificación superior ni inferior a la meta esperada por cada cien competencias evaluadas. La sexta columna de positivas indica el número de competencias calificadas superior a la meta esperada por cada cien competencias evaluadas y finalmente la columna de NR señala la cantidad de competencias que no fueron calificadas por cada cien competencias evaluadas.

### 5.1. Población evaluada

**Cuadro N° 2: Cantidad de personas evaluadas.**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad de personas</b>	<b>Porcentaje</b>
Personas evaluadas <sup>1</sup>	3,276	96,78
Personas sin evaluar justificadas <sup>2</sup>	109	3.22
Total de población meta	3,385	100

El cuadro N°2 muestra el total de población meta a evaluar que equivale a 3385 funcionarios de los cuales 3276 fueron evaluados por la jefatura correspondiente y 109 no fueron evaluados, esto debido a condiciones particulares que se presentaron para cada caso, de tal forma que se imposibilitó realizar la evaluación del periodo 2018.

### 5.2. Escenario positivo

El cuadro N°3 muestra la tasa con el escenario positivo donde conjuntamente detalla las competencias que tuvieron una calificación por encima de la meta esperada, o sea, con brecha positiva y las que cumplieron el mismo nivel de la meta que esperada, entiéndase para estos casos sin brecha. Entre las que destacan como mejor calificadas se encuentran:

- Relaciones interpersonales.
- Trabajo en equipo.

<sup>1</sup> Se refiere a todas las personas que presentan una calificación en las competencias evaluadas.

<sup>2</sup> Hace referencia a las personas que no fueron evaluadas pero las jefaturas enviaron una notificación indicando alguna justificación, entre las que destacan: incapacidad permanente, permiso sin goce de salario, entre otros.

	<b>Informe de Resultados Evaluación del Desempeño.</b>	<b>Capital Humano</b>
	<b>Código: DGCH-DH-EVA-INF-03</b>	<b>Agosto 2019</b>

- Orientación de servicio al cliente.
- Compromiso y calidad organizacional.
- Creatividad.

Adicionalmente la línea punteada delimita el 80% donde se concentran las 14 competencias mejor evaluadas a nivel institucional.

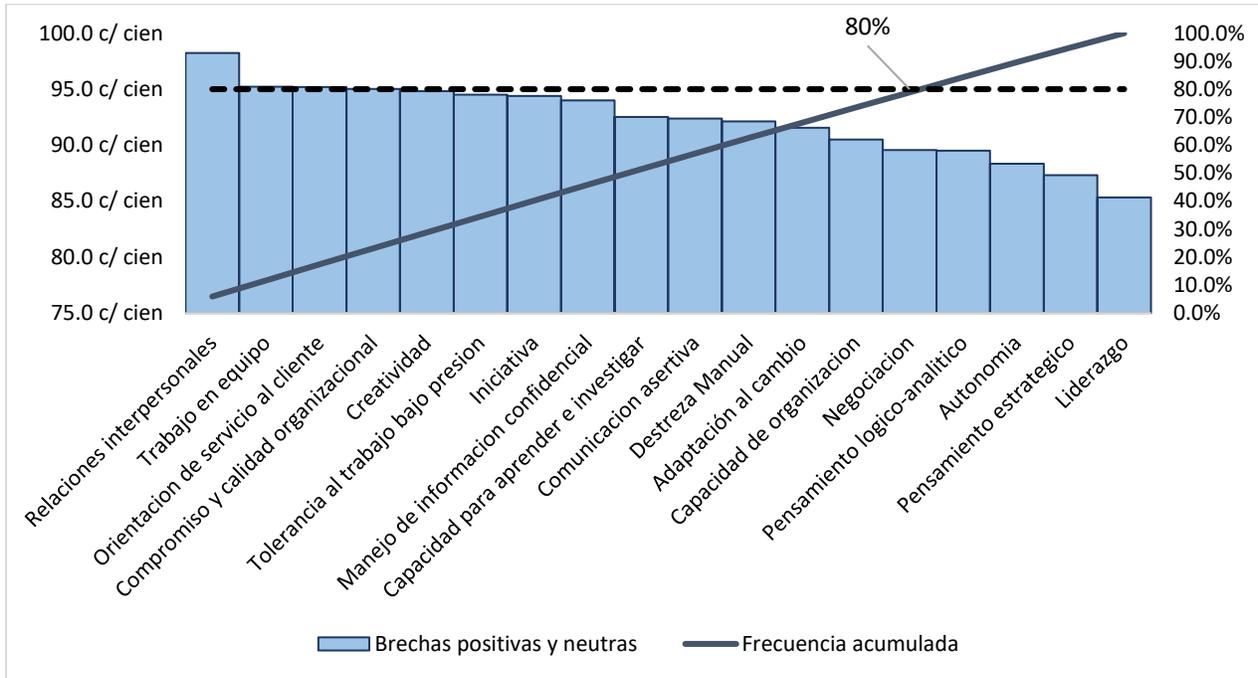
### **Cuadro N° 3: Tasa de brechas positivas más calificaciones neutras por cada 100 competencias evaluadas.**

<b>Nombre de la competencia</b>	<b>Brechas positivas y sin brecha.</b>	<b>Frecuencia acumulada</b>
Relaciones interpersonales	98.2 c/ cien	5.9%
Trabajo en equipo	95.2 c/ cien	11.7%
Orientación de servicio al cliente	95.2 c/ cien	17.4%
Compromiso y calidad organizacional	95.0 c/ cien	23.1%
Creatividad	94.8 c/ cien	28.8%
Tolerancia al trabajo bajo presión	94.5 c/ cien	34.5%
Iniciativa	94.4 c/ cien	40.2%
Manejo de información confidencial	94.0 c/ cien	45.9%
Capacidad para aprender e investigar	92.5 c/ cien	51.4%
Comunicación asertiva	92.4 c/ cien	57.0%
Destreza Manual	92.1 c/ cien	62.5%
Adaptación al cambio	91.6 c/ cien	68.0%
Capacidad de organización	90.5 c/ cien	73.5%
Negociación	89.6 c/ cien	78.9%
Pensamiento lógico - analítico	89.5 c/ cien	84.3%
Autonomía	88.3 c/ cien	89.6%
Pensamiento estratégico	87.3 c/ cien	94.9%
Liderazgo	85.3 c/ cien	100.0%

En este mismo sentido el gráfico N°1 contiene un diagrama de Pareto en el cual se describen las competencias con brechas positivas más las que no tienen brecha, así como la frecuencia acumulada de las mismas, esto a nivel institucional.

	Informe de Resultados Evaluación del Desempeño.	Capital Humano
	Código: DGCH-DH-EVA-INF-03	Agosto 2019

**Gráfico N°1: Diagrama de Pareto con brechas positivas y sin brecha reportadas cada 100 competencias evaluadas.**



### 5.3. Escenario con oportunidad de mejora

Por otra parte, se presenta el escenario con oportunidad de mejora, en el cuadro N°4 se muestra la tasa con el escenario que se debe mejorar donde se detallan las competencias que tuvieron una calificación por debajo de la meta esperada, o sea, con brecha negativa. Entre las que destacan con baja calificación se encuentran:

- Liderazgo.
- Pensamiento estratégico.
- Autonomía.
- Pensamiento lógico – analítico.
- Capacidad de organización.

Adicionalmente la línea punteada delimita el 80% donde se concentran las 10 competencias con nota más baja evaluadas a nivel institucional.

	<b>Informe de Resultados Evaluación del Desempeño.</b>	<b>Capital Humano</b>
	<b>Código: DGCH-DH-EVA-INF-03</b>	<b>Agosto 2019</b>

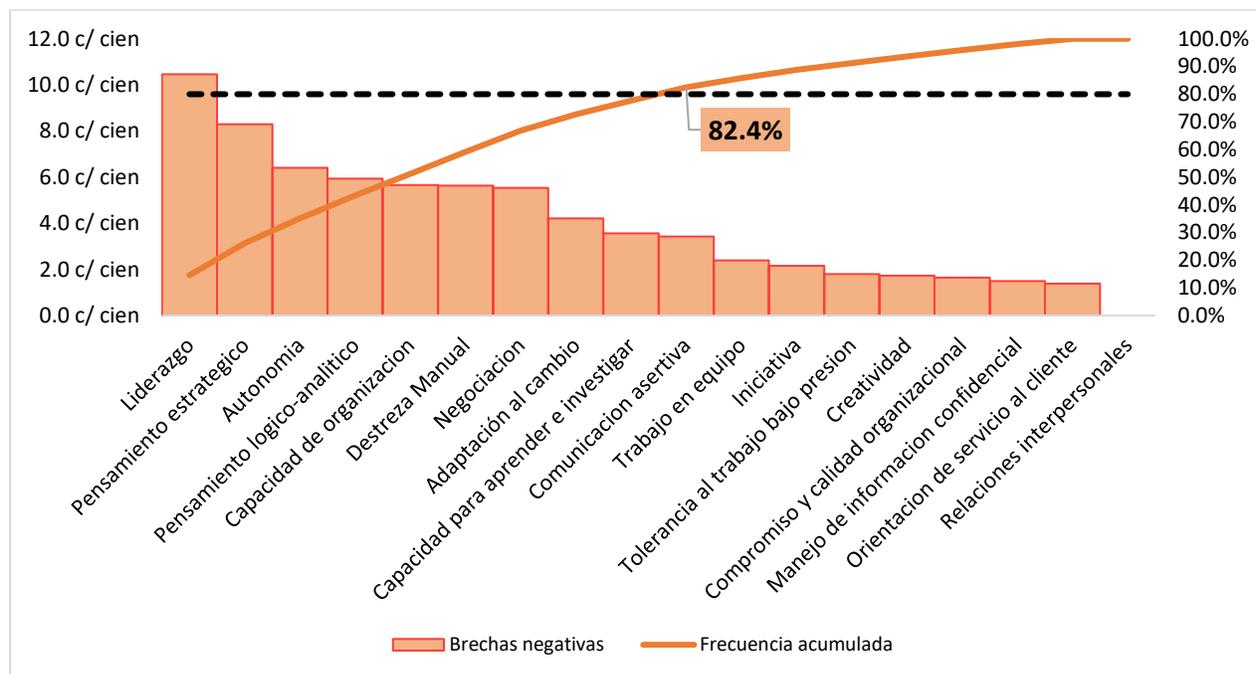
#### **Cuadro N° 4: Tasa de brechas negativas por cada 100 competencias evaluadas.**

<b>Nombre de la competencia</b>	<b>Brechas negativas</b>	<b>Frecuencia acumulada</b>
Liderazgo	10.5 c/ cien	14.6%
Pensamiento estratégico	8.3 c/ cien	26.2%
Autonomía	6.4 c/ cien	35.1%
Pensamiento lógico - analítico	5.9 c/ cien	43.4%
Capacidad de organización	5.7 c/ cien	51.3%
Destreza Manual	5.6 c/ cien	59.1%
Negociación	5.5 c/ cien	66.8%
Adaptación al cambio	4.2 c/ cien	72.7%
Capacidad para aprender e investigar	3.6 c/ cien	77.7%
Comunicación asertiva	3.4 c/ cien	82.4%
Trabajo en equipo	2.4 c/ cien	85.8%
Iniciativa	2.2 c/ cien	88.8%
Tolerancia al trabajo bajo presión	1.8 c/ cien	91.3%
Creatividad	1.7 c/ cien	93.7%
Compromiso y calidad organizacional	1.7 c/ cien	96.0%
Manejo de información confidencial	1.5 c/ cien	98.1%
Orientación de servicio al cliente	1.4 c/ cien	100.0%
Relaciones interpersonales	0.0 c/ cien	100.0%

En esa misma línea, en el gráfico N°2: se puede apreciar un diagrama de Pareto donde se muestran las competencias que presentaron mayor cantidad de brechas negativas por cada cien competencias evaluadas. En este destacan dos grandes grupos, el primero detalla las dos competencias que obtuvieron mayor afectación, las cuales fueron: Liderazgo y pensamiento estratégico. Luego se evidencia el segundo grupo con formado por las competencias de: Autonomía, pensamiento lógico analítico, capacidad de organización, destreza manual y negociación. Finalmente se refleja un tercer grupo conformado por las competencias de: Adaptación al cambio, capacidad para aprender e investigar y comunicación asertiva. En esas diez competencias se concentra el 82% de las brechas negativas obtenidas a nivel institucional.

**Gráfico N°2: Diagrama de Pareto con brechas negativas reportadas cada 100 competencias evaluadas.**

	<b>Informe de Resultados Evaluación del Desempeño.</b>	<b>Capital Humano</b>
	<b>Código: DGCH-DH-EVA-INF-03</b>	<b>Agosto 2019</b>



Además, en el cuadro N°5 se especifica la cantidad de funcionarios que presentaron brechas negativas según la ubicación geográfica en la que laboran. A nivel institucional 419 funcionarios presentaron al menos una brecha negativa. Por otra parte, se refleja que la Sede Central es la que presenta mayor cantidad de personas con este tipo de brecha con un total de 173, mientras que la Región Pacífico Central es la que presenta menor cantidad de funcionarios con brecha negativa, con un total de 14.

**Cuadro N° 5: Cantidad de funcionarios con brechas negativas por ubicación geográfica.**

Ubicación geográfica	N° funcionarios
Sede Central	173
GAM	45
Región Brunca	88
Región Central	33
Región Chorotega	28
Región Huetar Caribe	38
Región Pacífico Central	14
<b>Total</b>	<b>419</b>

	<b>Informe de Resultados Evaluación del Desempeño.</b>	<b>Capital Humano</b>
	<b>Código: DGCH-DH-EVA-INF-03</b>	<b>Agosto 2019</b>

El cuadro N° 6 destaca la cantidad de brechas negativas presentadas por cada funcionario evaluado. Donde se puede notar que una gran mayoría de 305 personas presentan 1 brecha negativa y por otra parte 3 colaboradores tienen 6 brechas negativas cada uno.

**Cuadro N° 6: Cantidad de brechas negativas presentadas por cada funcionario.**

<b>Cantidad brechas</b>	<b>N° Brechas</b>	<b>N° funcionarios</b>
Con 1 brecha	305	305
Con 2 brechas	118	59
Con 3 brechas	120	40
Con 4 brechas	28	7
Con 5 brechas	25	5
Con 6 brechas	18	3
<b>Total</b>	<b>614</b>	<b>419</b>

**5.4. Acciones de la Dirección Gestión de Capital Humano.**

Estas brechas negativas que fueron identificadas en el proceso de evaluación del periodo 2018 van a ser gestionadas por la Dirección Gestión del Capital Humano. Para lo cual se tomará en cuenta tanto el número de brechas como la nota obtenida por el funcionario y con base en ese análisis se estará incluyendo a los funcionarios que correspondan en los programas de capacitación. Esto se realiza con el fin de que estas personas adquieran nuevas habilidades, destrezas y comportamientos que son necesarios para el desempeño eficiente de las funciones que realizan en el lugar de trabajo.

Para este proceso de fortalecimiento de competencias se convocará a capacitación a todos los funcionarios que tienen tres o más brechas negativas. Esto en el entendido que dicha población es la más afectada negativamente de acuerdo con los resultados obtenidos en la Evaluación del Desempeño. Mientras que los funcionarios que obtuvieron una y dos brechas muestran una evaluación aceptable, esto en el entendido que todos somos personas con oportunidades de mejora en el desempeño del trabajo y el hecho de presentar una o dos competencias con brecha negativa no significa que tenga un desempeño inadecuado.

	Informe de Resultados Evaluación del Desempeño.	Capital Humano
	Código: DGCH-DH-EVA-INF-03	Agosto 2019

## 5.5. Consideraciones sobre la normativa vigente.

Anteriormente en las Evaluaciones de Desempeño por Competencias de los periodos 2017 y 2018 se consideraba una evaluación satisfactoria cuando el funcionario obtenía una calificación de “bueno” o su equivalente a un 80 en una escala de 1 hasta 100. Sin embargo, por la entrada en vigencia de la Ley N°9635 del Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, se establece que el incentivo por anualidad se concederá únicamente mediante la evaluación del desempeño para aquellos servidores que hayan cumplido con una calificación mínima de “muy bueno”. Por ese motivo, para la evaluación correspondiente al periodo 2019, el parámetro mínimo que debemos cumplir todos los funcionarios en la evaluación será el de “muy bueno”, tal como lo establece la Ley mencionada anteriormente.

## 6. Conclusiones

Esta Evaluación del Desempeño correspondiente al periodo 2018 evidencia las siguientes conclusiones principales.

- 6.1. El 96% de la población meta fue evaluada, lo que equivale a 3276 funcionarios.
- 6.2. Un 84% de las personas evaluadas obtuvieron nota 100 o superior, lo que corresponde a un total de 2857 colaboradores.
- 6.3. Por otra parte, el 12% de la población meta tienen al menos una brecha negativa en las competencias que le fueron evaluadas. Eso significa un total de 419 trabajadores.
- 6.4. El 4% de los trabajadores no fue evaluado por sus jefaturas debido a diferentes razones, entre las que destacan: incapacidades, permisos sin goce de salario, entre otras.
- 6.5. Las competencias mejor calificadas fueron: Relaciones interpersonales, trabajo en equipo, orientación de servicio al cliente, compromiso y calidad organizacional y creatividad.
- 6.6. También, las competencias que presentan mayor oportunidad de mejora son: Liderazgo, pensamiento estratégico, autonomía, pensamiento lógico – analítico y capacidad de organización.



6.7. De los 419 funcionarios que presentan brecha negativa el 73% refleja solo una brecha, un 14% muestra dos brechas y el 13% tiene tres o más brechas negativas.

6.8. Se identificaron cuatro funcionarios a los cuales se les debe suspender el pago por concepto de anualidad, esto posterior a analizar la cantidad de brechas negativas y la nota obtenida.

## 7. Recomendaciones

Entre las principales recomendaciones se encuentran las siguientes:

7.1. Trabajar el grupo de funcionarios que tienen tres o más brechas negativas, debido a que son el grupo mayormente afectado. Mientras que las personas que muestran una o dos brechas por debajo de la meta no reflejan una condición desfavorable.

7.2. Coordinar con el proceso de capacitación, las temáticas que deben ser trabajadas para el fortalecimiento de las competencias mayormente afectadas.

7.3. Para el próximo periodo de evaluación, realizar un cronograma de atención por ubicación geográfica, de tal forma que permita brindar un servicio más personalizado y resolver puntualmente cada caso específico.

7.4. Realizar consulta a la Dirección Jurídica sobre el debido proceso que se debe seguir para la suspensión del pago por concepto de anualidad de los funcionarios que obtuvieron una evaluación de desempeño desfavorable.

### Referencias del Informe.

Elaborado por: Greddy Nájera Navarro, [gnajera@aya.go.cr](mailto:gnajera@aya.go.cr), 2242-5908

Aprobado por: Magnolia Morgan Lewis, [mmorgan@aya.go.cr](mailto:mmorgan@aya.go.cr), 2242-5314