



INSTITUTO COSTARRICENSE DE
ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS

Dirección Gestión del Capital Humano

***Informe de resultados de la evaluación
del desempeño institucional realizado en
el año 2020, correspondiente a la gestión
del periodo 2019.***

Setiembre, 2020



	Informe de Resultados Evaluación del Desempeño.	Capital Humano
	Código: DGCH-DH-EVA-INF-02	Setiembre 2020

Tabla de contenido

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

	Informe de Resultados Evaluación del Desempeño.	Capital Humano
	Código: DGCH-DH-EVA-INF-02	Setiembre 2020

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-02	Setiembre 2020

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-02	Setiembre 2020

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.

	Informe de Resultados Evaluación del Desempeño.	Capital Humano
	Código: DGCH-DH-EVA-INF-02	Setiembre 2020

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

Código	Nombre de la competencia	Total	Negativas	Sin brecha	Positivas	NR
C01	Adaptación al cambio.	157	7.6	79.0	5.7	7.6
C02	Autonomía.	563	8.9	80.1	6.7	4.3
C03	Capacidad de organización.	1169	5.4	68.9	19.9	5.7
C04	Capacidad para aprender e investigar.	2230	3.4	74.9	17.7	4.1
C05	Compromiso y calidad organizacional.	3751	1.3	74.6	20.4	3.6
C06	Comunicación asertiva.	1511	3.4	75.6	16.9	4.0
C07	Creatividad.	65	0.0	52.3	46.2	1.5
C08	Destreza Manual.	1525	6.2	84.9	6.7	2.2
C09	Iniciativa.	3751	1.9	74.7	19.8	3.6
C10	Liderazgo.	183	12.6	73.8	7.1	6.6
C11	Manejo de información confidencial.	200	0.5	80.5	6.0	13.0
C12	Negociación.	294	4.1	79.6	10.9	5.4
C13	Orientación de servicio al cliente.	3751	2.4	77.7	16.3	3.6
C14	Pensamiento estratégico.	197	10.2	79.2	4.6	6.1
C15	Pensamiento lógico - analítico.	937	4.8	77.9	12.3	5.0
C16	Relaciones interpersonales.	6	0.0	66.7	33.3	0.0
C17	Tolerancia al trabajo bajo presión.	983	1.2	75.4	20.2	3.2
C18	Trabajo en equipo.	1134	2.8	89.2	5.7	2.2
En promedio		1244	4.26	75.84	15.36	4.54

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.

	Informe de Resultados Evaluación del Desempeño.	Capital Humano
	Código: DGCH-DH-EVA-INF-02	Setiembre 2020

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.

Descripción	Cantidad de personas	Porcentaje
Personas evaluadas ¹	3,561	93,86
Personas sin evaluar justificadas ²	233	6.14
Total de población a evaluar	3,794	100

El cuadro N°2 muestra el total de población meta a evaluar que equivale a 3794 funcionarios de los cuales 3561 fueron evaluados por la jefatura correspondiente y 233 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 2019.


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.

¹ Se refiere a todas las personas que presentan una calificación en las competencias evaluadas.

² Hace referencia a las personas que no fueron evaluadas pero las jefaturas enviaron una justificación, entre las que destacan: incapacidad, permiso sin goce de salario, entre otros.

	Informe de Resultados Evaluación del Desempeño.	Capital Humano
	Código: DGCH-DH-EVA-INF-02	Setiembre 2020

- Creatividad.
- Tolerancia al trabajo bajo presión.
- Compromiso y calidad organizacional.
- Trabajo en equipo.


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

Código	Nombre de la competencia	Sin brecha	Positivas	Brechas positivas y sin brechas
C16	Relaciones interpersonales.	66.7	33.3	100.0
C07	Creatividad.	52.3	46.2	98.5
C17	Tolerancia al trabajo bajo presión.	75.4	20.2	95.6
C05	Compromiso y calidad organizacional.	74.6	20.4	95.1
C18	Trabajo en equipo.	89.2	5.7	95.0
C09	Iniciativa.	74.7	19.8	94.5
C13	Orientación de servicio al cliente.	77.7	16.3	94.0
C04	Capacidad para aprender e investigar.	74.9	17.7	92.6
C06	Comunicación asertiva.	75.6	16.9	92.5
C08	Destreza Manual.	84.9	6.7	91.6
C12	Negociación.	79.6	10.9	90.5
C15	Pensamiento lógico - analítico.	77.9	12.3	90.2
C03	Capacidad de organización.	68.9	19.9	88.9
C02	Autonomía.	80.1	6.7	86.9
C11	Manejo de información confidencial.	80.5	6.0	86.5
C01	Adaptación al cambio.	79.0	5.7	84.7
C14	Pensamiento estratégico.	79.2	4.6	83.8
C10	Liderazgo.	73.8	7.1	80.9

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.

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

	Informe de Resultados Evaluación del Desempeño.	Capital Humano
	Código: DGCH-DH-EVA-INF-02	Setiembre 2020


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.
- Adaptación al cambio.
- Destreza Manual.

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

Código	Nombre de la competencia	Negativas
C10	Liderazgo.	12.6
C14	Pensamiento estratégico.	10.2
C02	Autonomía.	8.9
C01	Adaptación al cambio.	7.6
C08	Destreza Manual.	6.2
C03	Capacidad de organización.	5.4
C15	Pensamiento lógico - analítico.	4.8
C12	Negociación.	4.1
C06	Comunicación asertiva.	3.4
C04	Capacidad para aprender e investigar.	3.4
C18	Trabajo en equipo.	2.8
C13	Orientación de servicio al cliente.	2.4
C09	Iniciativa.	1.9
C05	Compromiso y calidad organizacional.	1.3
C17	Tolerancia al trabajo bajo presión.	1.2
C11	Manejo de información confidencial.	0.5
C07	Creatividad.	0.0
C16	Relaciones interpersonales.	0.0
En promedio		4.26

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 501 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 193, mientras que la Región Central es la que presenta menor cantidad de funcionarios con brecha negativa, con un total de 18.

	Informe de Resultados Evaluación del Desempeño.	Capital Humano
	Código: DGCH-DH-EVA-INF-02	Setiembre 2020

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

Ubicación geográfica	N° funcionarios
Sede Central	193
GAM	36
Región Brunca	72
Región Central	18
Región Chorotega	88
Región Huetar Caribe	72
Región Pacífico Central	22
Total	501


El cuadro N° 6 destaca la cantidad de brechas negativas presentadas por cada funcionario evaluado. Donde se puede notar que una gran mayoría de 370 personas presentan 1 brecha negativa y por otra parte 1 colaboradores tienen 6 brechas negativas.

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

Cantidad brechas	N° Brechas	N° funcionarios
Con 1 brecha	370	370
Con 2 brechas	174	87
Con 3 brechas	72	24
Con 4 brechas	56	14
Con 5 brechas	25	5
Con 6 brechas	6	1
Total	703	501

5.4. Acciones por parte de la Dirección Gestión de Capital Humano.

Estas brechas negativas que fueron identificadas en el proceso de evaluación del periodo 2019 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 fortalezcan


	Informe de Resultados Evaluación del Desempeño.	Capital Humano
	Código: DGCH-DH-EVA-INF-02	Setiembre 2020

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 buena. 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 insuficiente.

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 70, 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” o su equivalente a 80, en una escala de 1 hasta 100. 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.

	Informe de Resultados Evaluación del Desempeño.	Capital Humano
	Código: DGCH-DH-EVA-INF-02	Setiembre 2020

6. Conclusiones

Esta Evaluación del Desempeño correspondiente al periodo 2019 evidencia las siguientes conclusiones principales.

- 6.1. El 94% de la población meta fue evaluada, lo que equivale a 3.561 funcionarios.
- 6.2. Un 86% de las personas evaluadas obtuvieron nota 100 o superior, lo que corresponde a un total de 3.060 colaboradores.
- 6.3. Por otra parte, el 13% de la población meta tienen al menos una brecha negativa en las competencias que le fueron evaluadas. Eso significa un total de 501 personas.
- 6.4. El 6% 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, Creatividad, Tolerancia al trabajo bajo presión, Compromiso y calidad organizacional y Trabajo en equipo.
- 6.6. También, las competencias que presentan mayor oportunidad de mejora son: Liderazgo, Pensamiento estratégico, Autonomía, Adaptación al cambio, Destreza Manual.
- 6.7. De los 501 funcionarios que presentan brecha negativa el 74% refleja solo una brecha, un 17% muestra dos brechas y el 9% tiene tres o más brechas negativas.
- 6.8. Se identificaron ocho funcionarios a los cuales se les debe suspender el pago por concepto de anualidad, esto posterior al análisis de la cantidad de brechas negativas y la nota obtenida.

	Informe de Resultados Evaluación del Desempeño.	Capital Humano
	Código: DGCH-DH-EVA-INF-02	Setiembre 2020

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 reflejan un resultado bueno.
- 7.2. Coordinar con el proceso de capacitación, las temáticas que deben ser trabajadas para el fortalecimiento de las competencias mayormente afectadas, esto bajo una modalidad virtual, debido a la pandemia mundial del Covid-19.
- 7.3. Para el próximo periodo de evaluación, realizar una revisión previa de los listados de las jefaturas, para garantizar que estén lo mayormente actualizados al inicio de la evaluación.
- 7.4. Continuar aplicando 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, 2242-5908
Aprobado por: Magnolia Morgan Lewis, mmorgan@aya.go.cr, 2242-5314