



INSTITUTO COSTARRICENSE DE
ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS

Dirección Gestión del Capital Humano

***Informe de resultados de la evaluación
del desempeño institucional de la gestión
del 2020, realizada en el año 2021.***

Junio, 2021



	Informe de Resultados Evaluación del Desempeño.	Capital Humano
	Código: DGCH-DH-EVA-INF-03	Junio 2021

Tabla de contenido

1. Introducción	2
2. Antecedentes	2
3. Metodología.....	3
4. Objetivo.....	4
5. Desarrollo del tema	4
5.1. Población evaluada	8
5.2. Escenario positivo	9
5.3. Escenario con oportunidad de mejora.....	11
5.4. Acciones por parte de la Dirección Gestión de Capital Humano.....	17
5.5. Consideraciones sobre la normativa vigente.....	17
6. Conclusiones	18
7. Recomendaciones	19

	Informe de Resultados Evaluación del Desempeño.	Capital Humano
	Código: DGCH-DH-EVA-INF-03	Junio 2021

1. Introducción


Este informe contiene los principales resultados obtenidos de la Evaluación del Desempeño de las personas 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, de manera resumida, el trabajo que se ha desarrollado hasta llegar a la implementación de la evaluación actual. Posteriormente se encuentra la metodología donde se explica la forma en que se desarrolló el proceso de evaluación institucional. Seguidamente 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.

Finalmente, 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. En esta parte final se encuentran las conclusiones y recomendaciones producto del análisis de los resultados obtenidos en la evaluación institucional.

2. Antecedentes

Después de un período de más de veinte años de no contar con un modelo de evaluación del desempeño de las personas trabajadoras 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 vez, para evaluar el desempeño del periodo 2017, para lo cual se habilitó a todas las jefaturas 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 tiene como objetivo que la evaluación sea más integral a nivel institucional, que también se midan los resultados individuales de las personas, en cuanto al cumplimiento de objetivos y metas, así como también cumplir con la normativa vigente relacionada con el Decreto N° 42087-MP-PLAN Lineamientos Generales de Gestión del Desempeño de las Personas Servidoras Públicas.

	Informe de Resultados Evaluación del Desempeño.	Capital Humano
	Código: DGCH-DH-EVA-INF-03	Junio 2021

Para aplicar esta evaluación por competencias 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. Para evaluar la gestión del periodo 2020, se utilizará por última vez el modelo 100% por competencias, siendo que para evaluar la gestión del periodo 2021 se pasará a un nuevo modelo de evaluación. Este estará integrado por dos componentes: el primero es el logro de objetivos y metas individuales, el cual tendrá una ponderación de un 80%, y el segundo son las competencias conductuales, el cual tendrá una ponderación de un 20%.


Por otra parte, en atención al cumplimiento de la normativa vigente, establece la obligación de evaluar a las personas servidoras públicas 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 año anterior, el cual comprende 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 las personas trabajadoras 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 otras 15 competencias son asignadas a cada cargo de acuerdo con las funciones que debe realizar la persona servidora según lo definido en el Manual de Cargos Institucional. El total de competencias asignadas a cada cargo varía según dichas funciones, las cuales van desde 4, para un Oficial General, hasta 9, para un Director Experto. Cada una de las 18 competencias se divide en 5 grados diferentes con indicadores conductuales distintos,

	Informe de Resultados Evaluación del Desempeño.	Capital Humano
	Código: DGCH-DH-EVA-INF-03	Junio 2021

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 de Cargos Institucional.

Dicha evaluación se ejecuta a través de una herramienta tecnológica en línea, en la cual la jefatura interactúa personalmente con cada persona servidora a su cargo y asigna una calificación a cada una de las competencias establecidas para el cargo que ocupa esa persona. También se pueden incluir comentarios tanto de la jefatura como de la persona evaluada, con la finalidad de aclarar cualquier tema relacionado con las competencias evaluadas o con la evaluación en general. De esta manera toda la información detallada durante el proceso 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 persona servidora 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 las personas servidoras 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 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.

	Informe de Resultados Evaluación del Desempeño.	Capital Humano
	Código: DGCH-DH-EVA-INF-03	Junio 2021

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 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 cargos que ocupan las personas servidoras de la 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-03	Junio 2021

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.	147	4.1 c/ cien	75.5 c/ cien	8.8 c/ cien	11.6 c/ cien
C02	Autonomía.	535	6.0 c/ cien	80.7 c/ cien	8.4 c/ cien	4.9 c/ cien
C03	Capacidad de organización.	1172	4.1 c/ cien	70.1 c/ cien	20.1 c/ cien	5.6 c/ cien
C04	Capacidad para aprender e investigar.	2236	1.4 c/ cien	75.1 c/ cien	18.3 c/ cien	5.2 c/ cien
C05	Compromiso y calidad organizacional.	3755	1.0 c/ cien	74.5 c/ cien	19.3 c/ cien	5.2 c/ cien
C06	Comunicación asertiva.	1493	3.0 c/ cien	77.4 c/ cien	14.5 c/ cien	5.1 c/ cien
C07	Creatividad.	68	2.9 c/ cien	30.9 c/ cien	61.8 c/ cien	4.4 c/ cien
C08	Destreza Manual.	1527	5.8 c/ cien	82.6 c/ cien	7.5 c/ cien	4.1 c/ cien
C09	Iniciativa.	3756	1.7 c/ cien	73.6 c/ cien	19.6 c/ cien	5.1 c/ cien
C10	Liderazgo.	174	9.2 c/ cien	71.3 c/ cien	9.8 c/ cien	9.8 c/ cien
C11	Manejo de información confidencial.	197	1.0 c/ cien	85.3 c/ cien	3.0 c/ cien	10.7 c/ cien
C12	Negociación.	282	4.3 c/ cien	74.8 c/ cien	13.5 c/ cien	7.4 c/ cien
C13	Orientación de servicio al cliente.	3755	1.9 c/ cien	77.6 c/ cien	15.4 c/ cien	5.2 c/ cien
C14	Pensamiento estratégico.	191	8.4 c/ cien	77.5 c/ cien	4.7 c/ cien	9.4 c/ cien
C15	Pensamiento lógico - analítico.	926	4.1 c/ cien	76.2 c/ cien	14.0 c/ cien	5.6 c/ cien
C16	Relaciones interpersonales.	7	0.0 c/ cien	71.4 c/ cien	28.6 c/ cien	0.0 c/ cien
C17	Tolerancia al trabajo bajo presión.	970	0.9 c/ cien	78.1 c/ cien	16.2 c/ cien	4.7 c/ cien
C18	Trabajo en equipo.	1144	1.7 c/ cien	86.6 c/ cien	7.1 c/ cien	4.5 c/ cien
Total	En promedio	1241	3.4 c/ cien	74.4 c/ cien	16.1 c/ cien	6.0 c/ cien

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 total 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-03	Junio 2021

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 brecha 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.

Periodo 2020

Descripción	Cantidad de personas	Porcentaje
Personas evaluadas ¹	3,540	92,31 %
Personas sin evaluar justificadas ²	295	7,69 %
Total de población a evaluar	3,835	100 %

El cuadro N°2 muestra el total de población meta a evaluar que equivale a 3,835 funcionarios de los cuales 3,540 fueron evaluados por la jefatura correspondiente y 295 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 2020.


Periodo 2019

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

Realizando un comparativo con el periodo anterior del 2019, se muestran valores muy similares. En cuanto a la población meta a evaluar se refleja levemente un número menor

¹ Se refiere a todas las personas que presentan una calificación en la evaluación del desempeño.

² Hace referencia a las personas que no fueron evaluadas, pero presentan alguna 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-03	Junio 2021

de 3,794 personas en el 2019 y de 3,835 para el 2020. Por otra parte, la cantidad de personas evaluadas en el periodo 2019 fue de 3,561 mientras que en el periodo 2020 muestra un leve decrecimiento donde se evaluaron 3,540 personas.

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.
- Tolerancia al trabajo bajo presión.
- Compromiso y calidad organizacional.
- Trabajo en equipo.
- Capacidad para aprender e investigar.

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

Periodo 2020

Código	Nombre de la competencia	Brechas positivas y sin brechas
C16	Relaciones interpersonales.	100.0 c/ cien
C17	Tolerancia al trabajo bajo presión.	94.3 c/ cien
C05	Compromiso y calidad organizacional.	93.8 c/ cien
C18	Trabajo en equipo.	93.7 c/ cien
C04	Capacidad para aprender e investigar.	93.4 c/ cien
C09	Iniciativa.	93.3 c/ cien
C13	Orientación de servicio al cliente.	93.0 c/ cien
C07	Creatividad.	92.6 c/ cien
C06	Comunicación asertiva.	91.9 c/ cien
C15	Pensamiento lógico – analítico.	90.3 c/ cien
C03	Capacidad de organización.	90.3 c/ cien
C08	Destreza Manual.	90.1 c/ cien


	Informe de Resultados Evaluación del Desempeño.	Capital Humano
	Código: DGCH-DH-EVA-INF-03	Junio 2021

C02	Autonomía.	89.2 c/ cien
C11	Manejo de información confidencial.	88.3 c/ cien
C12	Negociación.	88.3 c/ cien
C01	Adaptación al cambio.	84.4 c/ cien
C14	Pensamiento estratégico.	82.2 c/ cien
C10	Liderazgo.	81.0 c/ cien

Haciendo una comparación del escenario positivo, con el periodo 2019, se refleja mucha similitud en las cinco principales competencias mejor calificadas. En las cuales relaciones interpersonales, tolerancia al trabajo bajo presión, compromiso y calidad organizacional y trabajo en equipo se repiten. Por otra parte, el único cambio que se presenta es que en el periodo 2019 se encontraba la competencia de creatividad, mientras que para el 2020 aparece la competencia de capacidad para aprender e investigar.

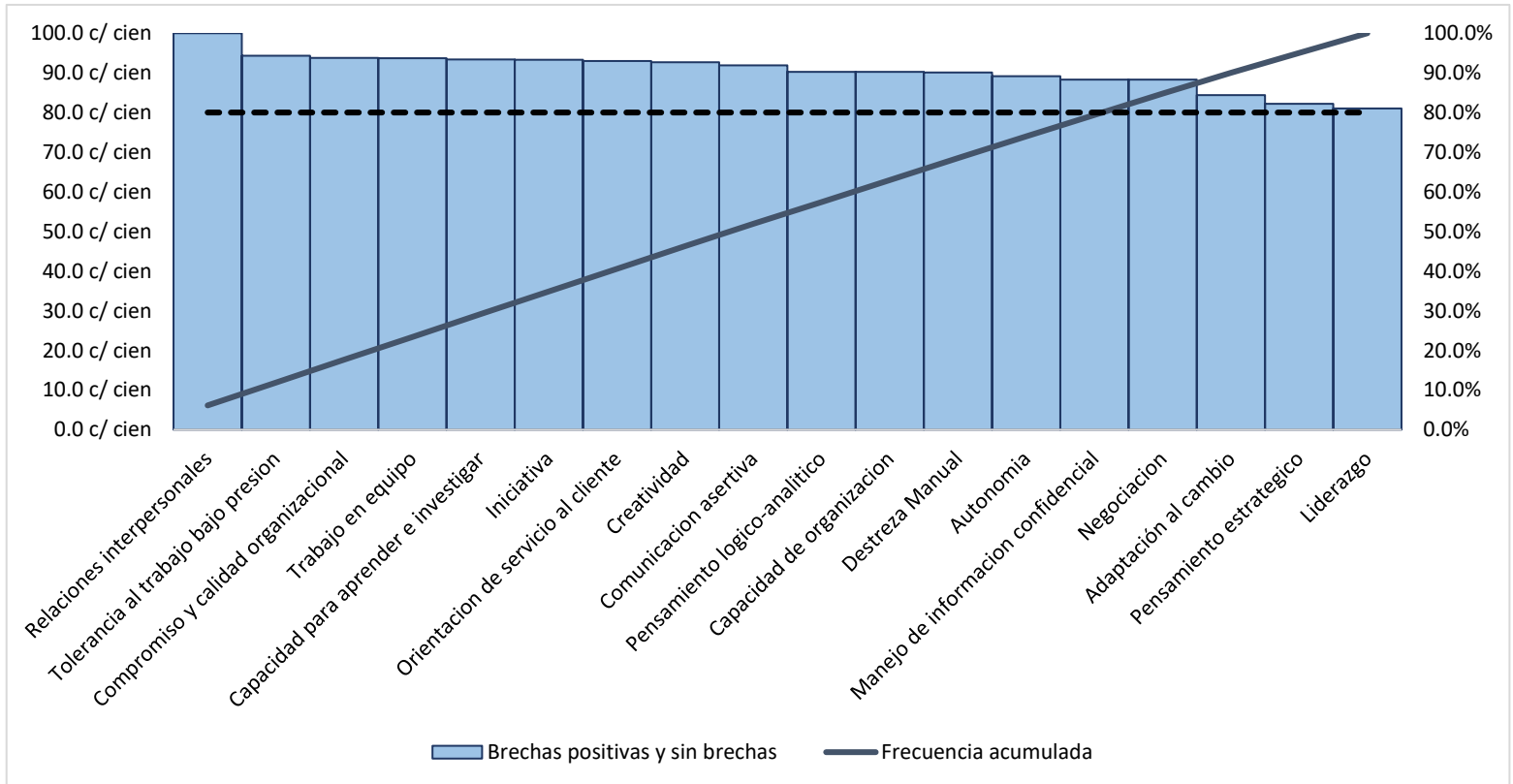
Periodo 2019

Código	Nombre de la competencia	Brechas positivas y sin brechas
C16	Relaciones interpersonales.	100.0 c/ cien
C07	Creatividad.	98.5 c/ cien
C17	Tolerancia al trabajo bajo presión.	95.6 c/ cien
C05	Compromiso y calidad organizacional.	95.1 c/ cien
C18	Trabajo en equipo.	95.0 c/ cien
C09	Iniciativa.	94.5 c/ cien
C13	Orientación de servicio al cliente.	94.0 c/ cien
C04	Capacidad para aprender e investigar.	92.6 c/ cien
C06	Comunicación asertiva.	92.5 c/ cien
C08	Destreza Manual.	91.6 c/ cien
C12	Negociación.	90.5 c/ cien
C15	Pensamiento lógico - analítico.	90.2 c/ cien
C03	Capacidad de organización.	88.9 c/ cien
C02	Autonomía.	86.9 c/ cien
C11	Manejo de información confidencial.	86.5 c/ cien
C01	Adaptación al cambio.	84.7 c/ cien
C14	Pensamiento estratégico.	83.8 c/ cien
C10	Liderazgo.	80.9 c/ cien

	Informe de Resultados Evaluación del Desempeño.	Capital Humano
	Código: DGCH-DH-EVA-INF-03	Junio 2021

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 brechas, así como la frecuencia acumulada de las mismas, esto a nivel institucional.


Gráfico N° 1: Diagrama de Pareto de competencias con brechas positivas y competencias sin brechas.



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.

	Informe de Resultados Evaluación del Desempeño.	Capital Humano
	Código: DGCH-DH-EVA-INF-03	Junio 2021


- Destreza Manual.
- Negociación.

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

Periodo 2020


Código	Nombre de la competencia	Brechas negativas
C10	Liderazgo.	9.2 c/ cien
C14	Pensamiento estratégico.	8.4 c/ cien
C02	Autonomía.	6.0 c/ cien
C08	Destreza Manual.	5.8 c/ cien
C12	Negociación.	4.3 c/ cien
C15	Pensamiento lógico - analítico.	4.1 c/ cien
C03	Capacidad de organización.	4.1 c/ cien
C01	Adaptación al cambio.	4.1 c/ cien
C06	comunicación asertiva.	3.0 c/ cien
C07	Creatividad.	2.9 c/ cien
C13	orientación de servicio al cliente.	1.9 c/ cien
C18	Trabajo en equipo.	1.7 c/ cien
C09	Iniciativa.	1.7 c/ cien
C04	Capacidad para aprender e investigar.	1.4 c/ cien
C05	Compromiso y calidad organizacional.	1.0 c/ cien
C11	Manejo de información confidencial.	1.0 c/ cien
C17	Tolerancia al trabajo bajo presión.	0.9 c/ cien
C16	Relaciones interpersonales.	0.0 c/ cien

Comparando las brechas negativas de las competencias en cada año, se observa que en el periodo 2019 las cinco competencias mayormente afectadas fueron: Liderazgo, pensamiento estratégico, autonomía, adaptación al cambio y destreza Manual. Mientras que para el periodo 2020 repiten las competencias de: Liderazgo, pensamiento estratégico, autonomía y destreza manual. Se generan un cambio en la competencia de adaptación al cambio la cual aparecía en el 2019 y la competencia de negociación que se incorpora como nueva en el 2020.

	Informe de Resultados Evaluación del Desempeño.	Capital Humano
	Código: DGCH-DH-EVA-INF-03	Junio 2021

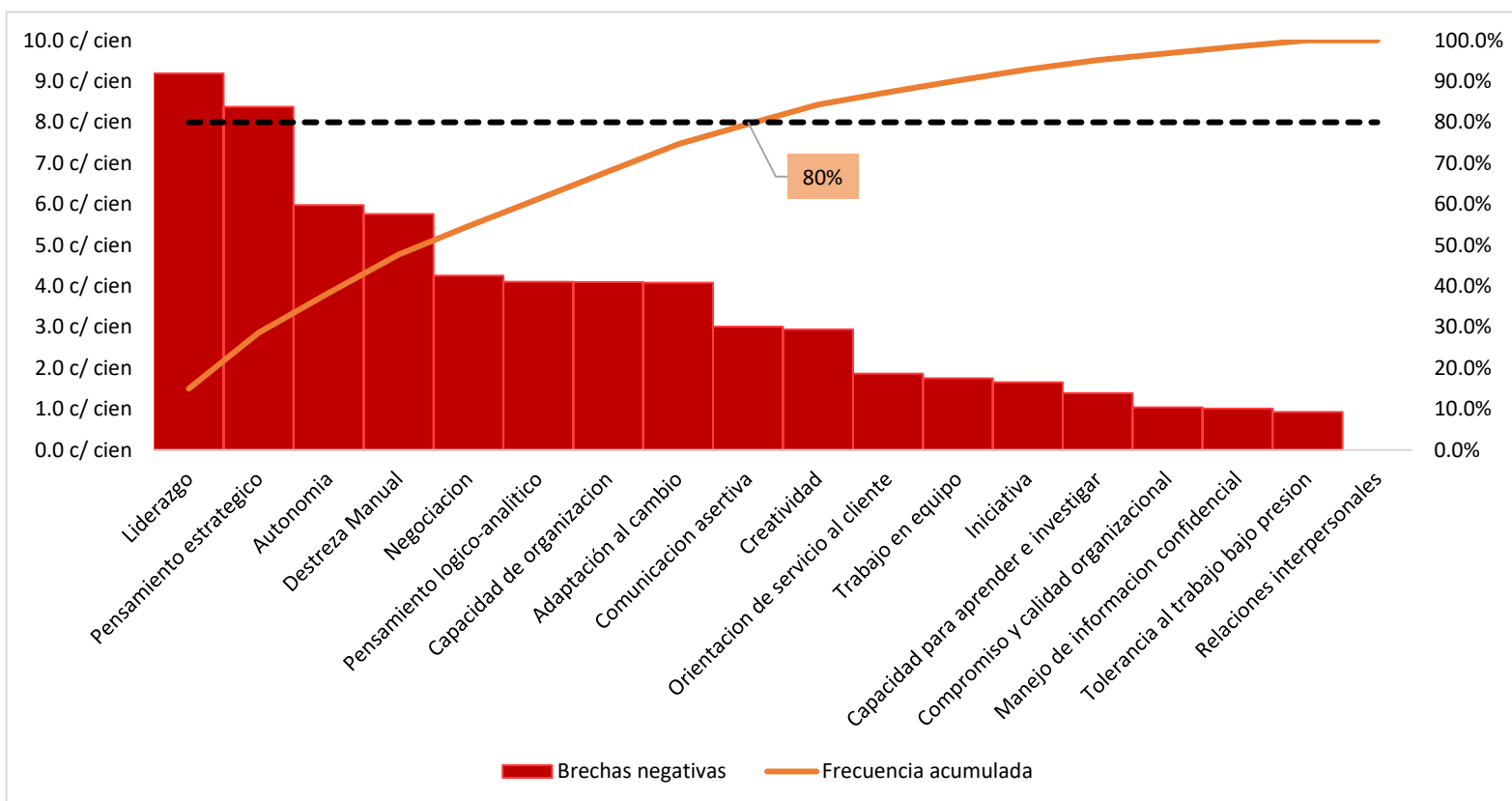
Periodo 2019


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

	Informe de Resultados Evaluación del Desempeño.	Capital Humano
	Código: DGCH-DH-EVA-INF-03	Junio 2021

Continuando en esa misma línea, el gráfico N°2 contiene un diagrama de Pareto en el cual se muestran las competencias con brechas negativas, así como la frecuencia acumulada de las mismas, esto a nivel institucional.

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



	Informe de Resultados Evaluación del Desempeño.	Capital Humano
	Código: DGCH-DH-EVA-INF-03	Junio 2021


Por otra parte, en el cuadro N°5 se especifica la cantidad personas servidoras que presentaron brechas negativas según la ubicación geográfica en la que laboran. A nivel institucional 410 personas 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 123, mientras que la Región Central es la que presenta una menor cantidad de personas con brecha negativa, con un total de 14.

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

Periodo 2020

Ubicación geográfica	N° personas
Sede Central	123
GAM	50
Región Brunca	67
Región Central	27
Región Chorotega	72
Región Huetar Caribe	57
Región Pacífico Central	14
Total	410

Al efectuar el cotejo de la cantidad de personas con brechas negativas por ubicación geográfica, se encuentra que la Sede Central fue el área que presenta una disminución más significativa, comparada con el resto de las zonas geográficas, al pasar de 193 personas en el 2019 a 123 personas en el 2020. Por otra parte, también las zonas de Región Brunca, Región Chorotega, Región Huetar Caribe y Región Pacífico Central presentan una disminución de personas, aunque de manera menos significativa. En el escenario contrario la GAM presenta un incremento de 36 personas en el 2019 a 50 personas en el 2020, la zona geográfica de Región Central también presenta un incremento, del 2019 al 2020, en el número de personas con brechas negativas, aunque en una cantidad menos significativa.

	Informe de Resultados Evaluación del Desempeño.	Capital Humano
	Código: DGCH-DH-EVA-INF-03	Junio 2021

Periodo 2019

Ubicación geográfica	N° personas
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 persona evaluada. Donde se puede notar que una gran mayoría de 326 personas presentan 1 brecha negativa y por otra parte 1 persona tienen 6 brechas negativas.

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

Periodo 2020

Cantidad brechas	N° Brechas	N° personas
Con 1 brecha	326	326
Con 2 brechas	112	56
Con 3 brechas	48	16
Con 4 brechas	44	11
Con 5 brechas	0	0
Con 6 brechas	6	1
Total	536	410

Cuando se realiza una comparación del número de personas en relación con la cantidad de brechas negativas que presentan, se tiene que en el 2019 un total de 370 personas presentaron 1 brecha negativas, 87 personas mostraron 2 brechas negativas y 24 personas tuvieron 3 brechas negativas. Mientras que para el 2020 un número de 326 personas tenían 1 brecha negativa, 56 personas presentaron 2 brechas negativas y 16 personas mostraron 3 brechas negativas. Esto indica una disminución de casi 100 personas con brechas negativas, pasando de 501 en el 2019 a 410 en el 2020.

**Periodo 2019**

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 2020 van a ser gestionadas por la Dirección Gestión de Capital Humano. Para lo cual se tomará en cuenta tanto el número de brechas como la nota obtenida por la persona servidora. Con base en ese análisis se estará incluyendo a las personas que correspondan en los programas de capacitación. Esto se realiza con el fin de que estas personas fortalezcan 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 todas las personas 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 esta evaluación del desempeño. Por otra parte, las personas servidoras que obtuvieron una y dos brechas negativas, se considera que obtuvieron una buena evaluación. Esto en el entendido que todos somos personas con oportunidades de mejora en las conductas y comportamientos necesarios para desarrollar las funciones encomendadas. El hecho de presentar una o dos competencias con brecha negativa no significa que tengan una evaluación mala o 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 la persona 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


	Informe de Resultados Evaluación del Desempeño.	Capital Humano
	Código: DGCH-DH-EVA-INF-03	Junio 2021

Públicas, se establece que el incentivo por anualidad se concederá únicamente, mediante la evaluación del desempeño, para aquellas personas servidoras públicas 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 del desempeño correspondiente al periodo 2019 y siguientes, el parámetro mínimo que debemos cumplir todas las personas servidoras públicas será de “muy bueno”, tal como lo establece la Ley mencionada anteriormente.

6. Conclusiones

Esta Evaluación del Desempeño correspondiente al periodo 2020 evidencia las siguientes conclusiones principales.

- 6.1. El 92% de la población meta ha sido evaluada, lo que equivale a 3.540 personas.
- 6.2. De las personas evaluadas el 88% obtuvieron nota de 100 o superior (no tuvieron ninguna brecha negativa), lo que corresponde a un total de 3.130 personas.
- 6.3. Por otra parte, el 12% de la población evaluada tiene al menos una brecha negativa en alguna de las competencias, eso equivale a un total de 410 personas.
- 6.4. El 8% de la población meta no fue evaluada por sus jefaturas, debido a diferentes razones, entre las que destacan: incapacidades, permisos sin goce de salario, salida de la Presidenta Ejecutiva y de la Subgerente General, entre otras, lo que imposibilitó evaluar a un número significativo de personas.
- 6.5. Las competencias mejor calificadas fueron: Relaciones interpersonales, Tolerancia al trabajo bajo presión, Compromiso y calidad organizacional, Trabajo en equipo y Capacidad para aprender e investigar.
- 6.6. También, las competencias que presentan mayor oportunidad de mejora son: Liderazgo, Pensamiento estratégico, Autonomía, Destreza Manual y Negociación.
- 6.7. De las 410 personas que presentan brechas negativas el 80% tiene solo una brecha, el 13% tiene dos brechas y el 7% tiene tres o más brechas negativas.

	Informe de Resultados Evaluación del Desempeño.	Capital Humano
	Código: DGCH-DH-EVA-INF-03	Junio 2021

7. Recomendaciones

Entre las principales recomendaciones se encuentran las siguientes:

- 7.1. Trabajar el grupo de personas que tienen tres o más brechas negativas, debido a que son las que presentan una mayor afectación. 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.
- 7.3. Para el próximo periodo de evaluación, realizar una revisión previa de los listados de personas que aparecen cargados a cada jefatura, para garantizar que estén actualizados previo a inicio del proceso oficial de evaluación del desempeño.
- 7.4. Aplicar el debido proceso que se debe seguir para la suspensión del pago por concepto de anualidad, de las personas que obtuvieron una evaluación de desempeño insuficiente y dejar evidencia documentada en el expediente de las personas.

Referencias del Informe.

Elaborado por: Greddy Nájera Navarro, gnajera@aya.go.cr, 2242-5908
Revisado por: Magnolia Morgan Lewis, mmorgan@aya.go.cr, 2242-5314
Aprobado por: Marcela Chaves Araya, marchaves@aya.go.cr, 2242- 4283