



INSTITUTO COSTARRICENSE DE
ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS

Dirección Gestión del Capital Humano

***Informe de resultados de la evaluación
del desempeño institucional de la gestión
del 2021, realizada en el año 2022.***

Junio, 2022



Tabla de contenido

1. Introducción	2
2. Antecedentes	2
3. Metodología	4
4. Objetivo	10
5. Desarrollo del tema	10
5.1. Población meta	11
5.2. Población evaluada	11
5.3. Generalidad de las calificaciones obtenidas.....	13
5.4. Escenario positivo	15
5.5. Escenario con oportunidad de mejora	16
5.6. Calificación de los colaboradores hacia las jefaturas	17
5.7. Acciones por parte de la Dirección Gestión de Capital Humano.....	17
5.8. Consideraciones sobre la normativa vigente.....	18
6. Conclusiones	19
7. Recomendaciones	20

	Informe de Resultados Evaluación del Desempeño.	Capital Humano
	Código: DGCH-DH-EVA-INF-04	Junio 2022

1. Introducción

Este informe contiene los principales resultados obtenidos de la Evaluación del Desempeño de las personas servidoras 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 el informe refleja las calificaciones obtenidas en el rango muy bueno, excelente y sobresaliente las cuales son calificaciones que no requieren un plan de mejora ya que no se presenta una brecha significativa. Por otra parte, se incorporan las calificaciones de rango insuficiente y bueno las cuales sí requieren recomendaciones o un plan de mejora para su desempeño dado que presentan una brecha significativa.

El presente informe incluye además las acciones a implementar por parte de la Dirección Gestión del Capital Humano en cuanto a las personas que obtuvieron calificaciones en el rango de bueno e insuficiente. Así mismo se complementa el informe incluyendo las conclusiones y recomendaciones producto del análisis de los resultados obtenidos en la evaluación institucional correspondiente al periodo 2021.

2. Antecedentes

Anteriormente la evaluación del desempeño en el AyA se ha 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.

Actualmente 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, 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.

	Informe de Resultados Evaluación del Desempeño.	Capital Humano
	Código: DGCH-DH-EVA-INF-04	Junio 2022

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 jefarcas institucionales en el proceso que conlleva la evaluación del desempeño.”

	Informe de Resultados Evaluación del Desempeño.	Capital Humano
	Código: DGCH-DH-EVA-INF-04	Junio 2022

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...”

3. Metodología

A partir de la nueva 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

	Informe de Resultados Evaluación del Desempeño.	Capital Humano
	Código: DGCH-DH-EVA-INF-04	Junio 2022

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 el colaborador. La ponderación de estos criterios de evaluación se distribuye de la siguiente manera: un 80% de la nota corresponde al logro de las metas y un 20% vinculado a la calificación de las competencias.

A su vez, 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. Para estos efectos se tomará como resultado el promedio obtenido de todas las calificaciones que le asignaron los colaboradores a la jefatura.

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.

	Informe de Resultados Evaluación del Desempeño.	Capital Humano
	Código: DGCH-DH-EVA-INF-04	Junio 2022

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:

	Informe de Resultados Evaluación del Desempeño.	Capital Humano
	Código: DGCH-DH-EVA-INF-04	Junio 2022

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.	

Existen 18 competencias en el AyA, de las cuales 3 de ellas son institucionales, o sea que se le evalúan a todas las personas, en diferentes grados según el cargo que ocupen, 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, 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.

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.

A continuación, se explicará en qué consiste cada una de ellas.

	Informe de Resultados Evaluación del Desempeño.	Capital Humano
	Código: DGCH-DH-EVA-INF-04	Junio 2022

1) Primera etapa: La planificación de la evaluación del desempeño.

La misma consiste en la definición y programación de metas y objetivos por parte de la jefatura y su comunicación a la persona servidora pública. 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 del año siguiente. Para este caso, la jefatura debe coordinar y acordar con la persona servidora considerando las funciones y responsabilidades a su cargo y el manual de puestos, de manera tal que los objetivos y las metas institucionales estén vinculadas con las actividades que realiza la persona servidora.

En caso de presentarse diferencias, entre la persona servidora y la jefatura inmediata, en relación con la pertinencia de las metas y objetivos de desempeño individual, se recurrirá a la jefatura superior, con el propósito de solucionar las mismas.

2) El seguimiento de la evaluación del desempeño.

Es una valoración que evidencia el avance del desempeño de las personas servidoras, respecto del cumplimiento de las metas y objetivos que le fueron asignadas. Esto tiene como fin el reforzar los comportamientos positivos e identificar aspectos de mejora y contingencias que favorezcan el logro de los objetivos y las metas, así como también fortalecer el desarrollo de sus competencias.

Este seguimiento se realizará al menos una vez al año, entre los meses de junio y julio, por parte de la jefatura inmediata. En caso de presentarse situaciones debidamente justificadas que comprometan el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas, se realizarán los ajustes correspondientes.

3) La evaluación del desempeño.

Esta etapa tiene como propósito, contrastar los criterios de evaluación definidos y el grado de cumplimiento de los objetivos y metas que fueron planificadas y pactadas con las personas servidoras según su cargo.

La evaluación será realizada por la jefatura inmediata a más tardar el último día del mes de mayo de cada año, donde se evaluarán los resultados del año inmediato anterior (comprendidos desde el 1° de enero hasta el 31 de diciembre).

La metodología de evaluación debe ser cara a cara entre la jefatura y la persona evaluada, con el objetivo que exista una interacción entre ambas partes y que se indiquen tanto las fortalezas como las oportunidades de mejora de la jefatura hacia el colaborador y viceversa.

	Informe de Resultados Evaluación del Desempeño.	Capital Humano
	Código: DGCH-DH-EVA-INF-04	Junio 2022

4) La realimentación.

La realimentación se realizará a todas las personas servidoras en las etapas de seguimiento y evaluación, en forma personal.

En aquellos casos donde la calificación es igual o superior a “Bueno” se brindarán recomendaciones de mejora, que se enlazarán con el siguiente ciclo de evaluación.

Para los casos, cuando la persona servidora obtenga una calificación igual o inferior a “Insuficiente”, se debe elaborar un Plan de Seguimiento y Mejora de Desempeño, que contenga un conjunto de medidas para mejorar la calificación del periodo vigente, si se está en la etapa de seguimiento; o del periodo siguiente, en caso de que se esté en la etapa de evaluación.

Para estos casos, el Plan de Seguimiento y Mejora de Desempeño es obligatorio y será un compromiso acordado entre la jefatura y la persona evaluada. La dependencia de Gestión del Capital Humano debe dar seguimiento a la implementación de estos planes.

Para llevar a cabo el Plan de Seguimiento y Mejora de Desempeño, se deben realizar los siguientes pasos:

La jefatura le corresponde definir las áreas de oportunidad de mejora de la persona servidora y asociar una actividad que propicie la mejora en el desempeño. Estas actividades pueden ser:

- a) **Plan de Capacitación:** Se realiza luego de determinar, cuáles son las debilidades o los aspectos que necesita reforzar la persona servidora.
- b) **Plan de mentoría:** Se establece luego de detectarse un desempeño susceptible de mejora, puede ser ejecutado por la jefatura inmediata o un(a) compañero(a) guía que haya demostrado un desempeño superior en los criterios a fortalecer, previo consentimiento de quien recibirá la mentoría, esto con el propósito de disminuir la brecha de desempeño.
- c) Algún otro plan que sea pertinente para cumplir este objetivo de mejora de la persona servidora.

Durante la aplicación del Plan de Seguimiento y Mejora de Desempeño, la persona servidora y la jefatura deberán hacer seguimientos periódicos.

Al finalizar el Plan de Seguimiento y Mejora de Desempeño, la jefatura debe comunicar el resultado a la Dirección Gestión del Capital Humano.

	Informe de Resultados Evaluación del Desempeño.	Capital Humano
	Código: DGCH-DH-EVA-INF-04	Junio 2022

La evaluación del desempeño se realiza 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 en escala de 0 a 100, en cada una de las variables que correspondan de acuerdo con 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 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. Esta información es confidencial y solo puede visualizarla por la persona servidora y su jefatura correspondiente. Para ingresar a este Portal de Talento Humano deben colocar su usuario y la contraseña personales, que le fueron asignados por la institución.

Finalizado el proceso de evaluación del desempeño institucional, la información se analiza para implementar los planes de mejora correspondientes a través de la Dirección Gestión del Capital Humano.

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 útil para la toma de decisiones a nivel institucional.

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.

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.

	Informe de Resultados Evaluación del Desempeño.	Capital Humano
	Código: DGCH-DH-EVA-INF-04	Junio 2022

5.1. Población meta

Cuadro N° 1: Cantidad de personas a evaluar.

Periodo 2021

Descripción	Cantidad de personas
Población activa al 17/02/2022 ¹	3.970
Personas de nuevo ingreso ²	(165)
Total, de población a evaluar	3.805

5.2. Población evaluada

Cuadro N° 2: Cantidad de personas evaluadas.

Periodo 2021

Descripción	Cantidad de personas	Porcentaje
Personas evaluadas ³	3.595	94,48 %
Personas sin evaluar justificadas ⁴	210	5,52 %
Total, de personas	3.805	100 %

El cuadro N°2 muestra el total de población meta a evaluar que equivale a 3,805 personas de las cuales 3,595 fueron evaluados por la jefatura correspondiente y 210 no fueron evaluadas, esto debido a condiciones particulares que se presentaron para cada caso, como lo son incapacidad por salud, permisos sin goce de salario, jubilación, muerte o renuncia, de tal forma que se imposibilitó realizar la evaluación del periodo 2021.

¹ Se refiere a todas las personas que se encuentran activas en el AyA hasta el día 17 de febrero del año 2022 abarcando todos los tipos de nombramiento.

² Son las personas que laboraron menos de seis meses del periodo 2021 en la institución, por la tanto no les corresponde aplicar la evaluación del desempeño hasta el siguiente año.

³ Hace referencia a las personas que presentan una calificación en su evaluación del desempeño correspondiente al periodo 2021.

⁴ 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-04	Junio 2022

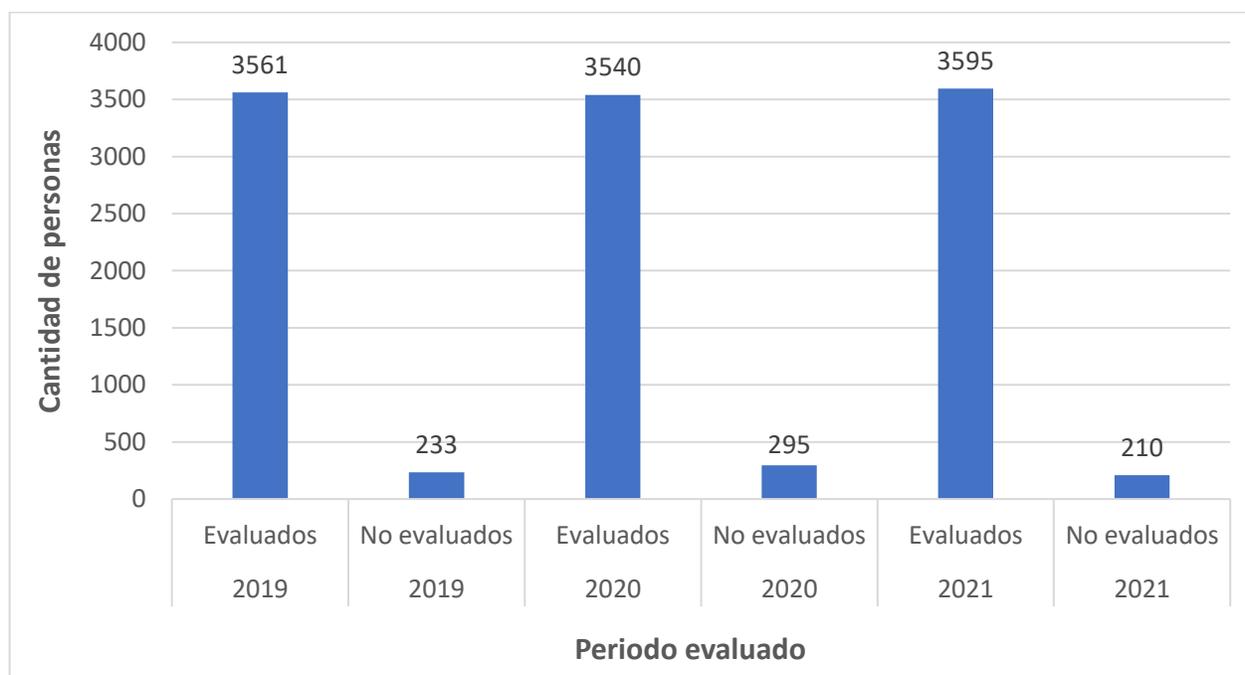
Cuadro N° 3: Cantidad de personas evaluadas.

Periodo 2020

Descripción	Cantidad de personas	Porcentaje
Personas evaluadas	3.540	92,31 %
Personas sin evaluar justificadas	295	7,69 %
Total, de población a evaluar	3.835	100 %

Realizando un comparativo con el periodo anterior del 2020, se muestran valores muy similares. En cuanto a la población meta a evaluar se refleja una leve disminución al pasar de un número menor de 3,835 personas en el 2020 y de 3,805 para el 2021. Por otra parte, la cantidad de personas evaluadas en el periodo 2020 fue de 3,540 mientras que en el periodo 2021 muestra un leve incremento donde se evaluaron 3,595 personas. En cuanto a las personas sin evaluar en el periodo 2020 fue de 295 mientras que en el 2021 fue de 210.

Gráfico N° 1: Cantidad de personas evaluadas en los últimos tres años.



	Informe de Resultados Evaluación del Desempeño.	Capital Humano
	Código: DGCH-DH-EVA-INF-04	Junio 2022

El gráfico anterior muestra el comportamiento histórico, de los últimos tres años, en cuanto a la cantidad de personas que fueron evaluadas en cada periodo, así como también las no evaluadas. Como se nota existe un comportamiento similar entre los tres periodos, donde la cantidad de personas evaluadas ronda alrededor de 3.500 mientras que las no evaluadas están en 200 aproximadamente por diferentes razones.

5.3. 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° 4: Personas por intervalo de calificación.

Periodo 2021

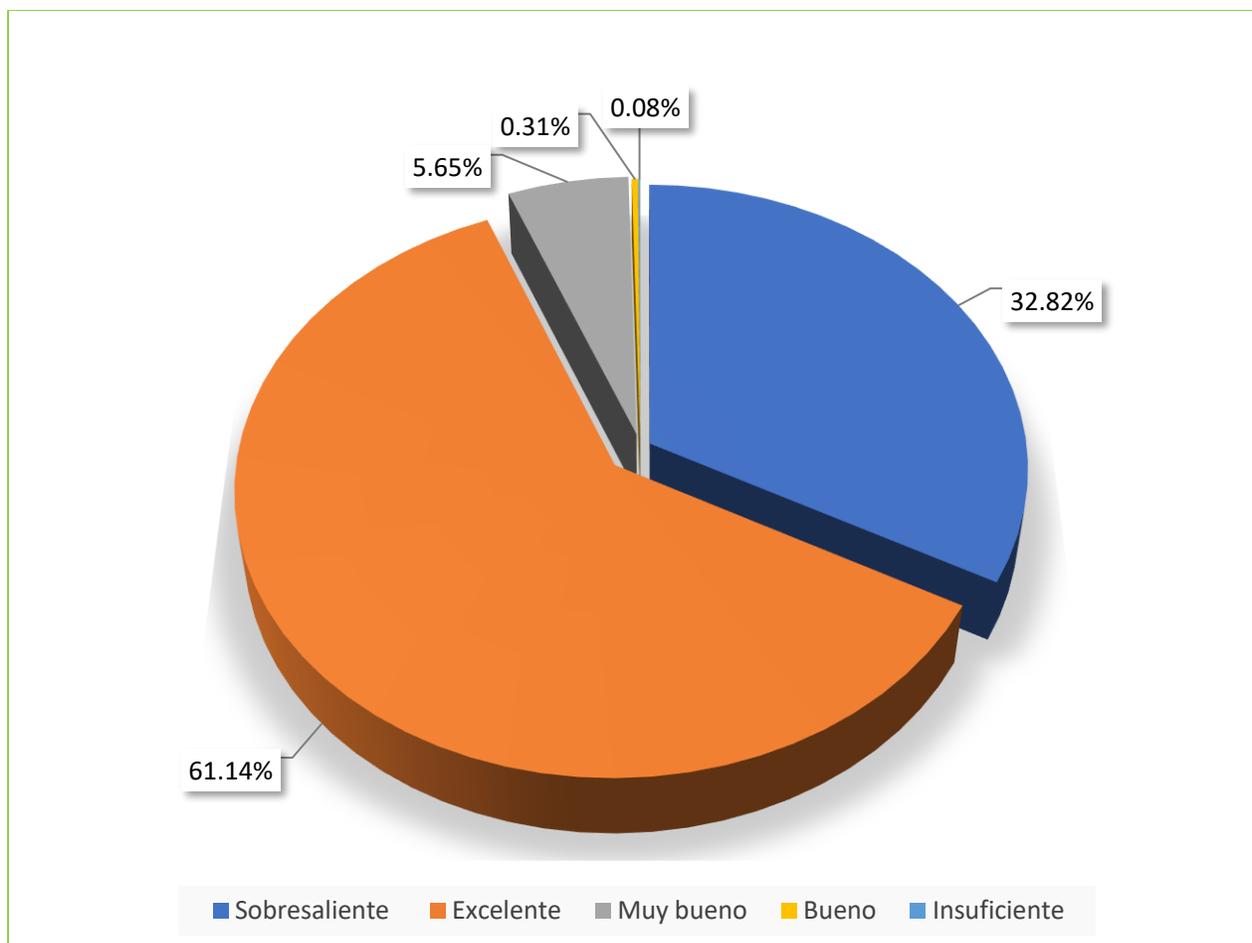
Intervalo	Calificación	Porcentaje	N° personas
Igual a 100	Sobresaliente	32.82%	1.180
90 a 99	Excelente	61.14%	2.198
80 a 89	Muy bueno	5.65%	203
70 a 79	Bueno	0.31%	11
1 a 69	Insuficiente	0.08%	3
Total, de personas evaluadas		100.00%	3.595

Analizando estos datos se puede encontrar que el 99.61% de los evaluados obtuvieron una calificación de “Muy bueno” o superior, lo cual equivale a notas entre 80 y 100. En un nivel intermedio se ubican un 0.31% de las personas con calificaciones de “Bueno” equivalente a notas entre 70 y 79. Finalmente se encuentra un grupo menor de personas de un 0.08% con calificación “Insuficiente” que equivale a notas entre 1 y 69.

	Informe de Resultados Evaluación del Desempeño.	Capital Humano
	Código: DGCH-DH-EVA-INF-04	Junio 2022

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

Periodo 2021

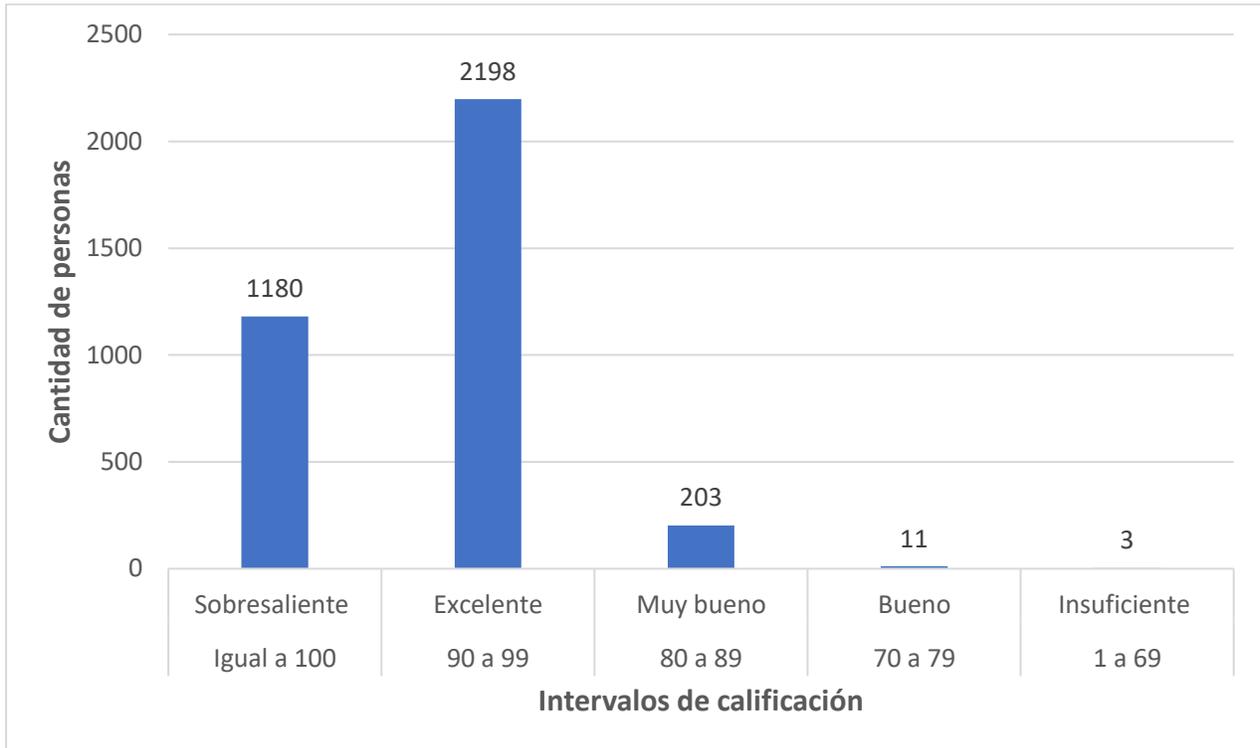


El gráfico anterior muestra como el 32.82% de las personas obtuvieron una calificación de “Sobresaliente” (Igual a 100), un total de 61.14% lograron una calificación de “Excelente” (entre 90 y 99), un 5.65% de las personas personas consiguieron una calificación de “Muy Bueno” (entre 80 y 89), un 0,31% de las personas alcanzaron una calificación de “Bueno” (entre 70 y 79) y finalmente un 0.08% de las personas presentan una calificación de “Insuficiente” (entre 1 y 69).

	Informe de Resultados Evaluación del Desempeño.	Capital Humano
	Código: DGCH-DH-EVA-INF-04	Junio 2022

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

Periodo 2021



El gráfico anterior muestra como mayoritariamente la población institucional se ubicó en el rango “Excelente” con un total de 2.198 personas y en el rango “Sobresaliente” con 1.180 personas. Por otra partes 217 personas se ubican en los rangos “Muy bueno”, “Bueno” e “Insuficiente”.

5.4. Escenario positivo

El escenario positivo muestra que un 33.82% de la población evaluada logró una calificación de “Sobresaliente”, el 61,14% de las personas evaluadas tiene una calificación de “Excelente”, un 5.65% de los colaboradores alcanzaron una calificación de “Muy bueno”. Esto evidencia que el 99.61% 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.

	Informe de Resultados Evaluación del Desempeño.	Capital Humano
	Código: DGCH-DH-EVA-INF-04	Junio 2022

Cuadro N° 5: Personas por intervalo de calificación positiva.

Periodo 2021

Intervalo	Calificación	Porcentaje	N° personas
Igual a 100	Sobresaliente	32.82%	1.180
90 a 99	Excelente	61.14%	2.198
80 a 89	Muy bueno	5.65%	203
Totales		99.61%	3.581

5.5. Escenario con oportunidad de mejora

Por otra parte, se presenta el escenario con oportunidad de mejora, donde se muestra que el 0.31% de las personas evaluadas tienen una calificación de “Bueno” y un 0.08% tiene una calificación de “Insuficiente”. Esto quiere decir que no lograron el desempeño mínimo de “Muy Bueno”, lo cual equivale a un total de 14 personas, las cuales están por debajo del parámetro establecido por Ley.

Cuadro N° 6: Personas por intervalo de calificación con oportunidad de mejora.

Periodo 2021

Intervalo	Calificación	Porcentaje	N° personas
70 a 79	Bueno	0.31%	11
1 a 69	Insuficiente	0.08%	3
Totales		0.39%	14

Con este grupo de personas se debe trabajar con 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 periodo siguiente.

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 le a la persona evaluada concretar una o varias actividades que propicien la mejora en su desempeño.

	Informe de Resultados Evaluación del Desempeño.	Capital Humano
	Código: DGCH-DH-EVA-INF-04	Junio 2022

5.6. Calificación de los colaboradores hacia las jefaturas

En este apartado se encuentran un total de 296 jefaturas las cuales recibieron calificación por parte de sus colaboradores.

Cuadro N° 7: Promedio de calificación de los colaboradores hacia las jefaturas.

Periodo 2021

Intervalo	Calificación	Porcentaje	N° jefaturas
Igual a 100	Sobresaliente	30.74%	91
90 a 99	Excelente	66.89%	198
80 a 89	Muy bueno	1.35%	4
70 a 79	Bueno	0.68%	2
1 a 69	Insuficiente	0.34%	1
Total, de jefaturas		100.00%	296

En el cuadro anterior se muestra como el 98.98% de las jefaturas obtuvieron una calificación promedio de “Muy bueno” o superior, con notas entre 80 y 100. Y por otra parte se observa que el 1.02% de las jefaturas recibieron un promedio de calificación “Insuficiente”, con notas entre 1 y 79.

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

- Enviar un comunicado por parte de la Dirección Gestión de Capital Humano, a las jefaturas y a las personas evaluadas con notas inferiores a “Muy bueno”, notificando los resultados obtenidos en la evaluación del periodo 2021 para que se elabore un plan de mejora. Este plan debe ser construido y acordado de manera conjunta entre la jefatura y la persona evaluada.
- La Dirección Gestión de Capital Humano, dará seguimiento y brindará el acompañamiento necesario a las partes con el objetivo que se cumpla el plan de mejora acordado.
- Abrir espacios con las jefaturas para desarrollar talleres de reforzamiento en la creación de indicadores, en los meses de octubre y noviembre del presente año.

	Informe de Resultados Evaluación del Desempeño.	Capital Humano
	Código: DGCH-DH-EVA-INF-04	Junio 2022

- d. Actualizar de la política de evaluación del desempeño con las mejoras identificadas en este proceso con la nueva metodología 80% indicadores y 20% competencias.
- e. Construcción de una nueva herramienta tecnológica, la cual va a permitir el control digital de las diferentes etapas del proceso de evaluación, las cuales son: Planificación, seguimiento, evaluación y realimentación.

5.8. 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 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 deben cumplir todas las personas servidoras públicas será de “Muy bueno”, tal como lo establece la Ley mencionada anteriormente.

Inicialmente se contaba con un modelo de evaluación unilateral por parte de la jefatura hacia los colaboradores, el cual contemplaba un solo componente de evaluación, este se basó en una metodología de competencias conductuales en la cual ponderaba el 100% de la calificación. A partir del periodo 2021 se pasa a un nuevo modelo de evaluación el cual está integrado por dos componentes, el primero es el logro de objetivos y metas, el cual tiene una ponderación de un 80% y el segundo componente son las competencias conductuales el cual tiene un peso de 20% de la calificación.

Además, se incorpora una nueva línea de evaluación donde los colaboradores también evalúan a sus jefaturas, únicamente en la variable de competencias conductuales. Esta evaluación realizada por los colaboradores tiene un peso de 5% sobre la calificación total de la jefatura.

Este cambio en la metodología de evaluación corresponde al nuevo marco normativo que aplica para todas las personas del sector público costarricense, en cuyo caso todas las instituciones deben realizar los esfuerzos necesarios para ajustar el modelo de evaluación

	Informe de Resultados Evaluación del Desempeño.	Capital Humano
	Código: DGCH-DH-EVA-INF-04	Junio 2022

anterior, a este nuevo modelo, con el objetivo de buscar la mejora continua en la gestión pública.

6. Conclusiones

Esta evaluación del desempeño correspondiente al periodo 2021 evidencia las siguientes conclusiones principales.

- 6.1. El 99% de la población evaluada en el AyA registra una calificación de Muy bueno o superior, con notas entre 80 y 100. Esto tanto en la evaluación de los colaboradores como en la evaluación de las jefaturas.
- 6.2. Solo el 1% de la población evaluada está por debajo de la calificación mínima de “Muy bueno”, con notas entre 1 y 79.
- 6.3. Los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño aparentemente no concuerdan con la realidad laboral de la institucional. Esto a pesar de los esfuerzos que realizan las personas en sus tareas diarias, aspecto que es importante valorar con la administración superior para la asignación de indicadores y metas.
- 6.4. Algunos de los indicadores definidos por parte de las jefaturas pareciera que no son los más apropiados para medir el desempeño de una manera objetiva, sino que se presentan subjetividad en la medición.
- 6.5. Se debe involucrar activamente a la Administración Superior en la definición, formalización, comunicación, seguimiento y evaluación de las metas que son de interés institucional.
- 6.6. Actualmente no existe un Plan Estratégico institucional para el periodo 2022 con los objetivos, las metas y los indicadores claramente definidos, lo que puede afectar la evaluación de este año, ya que no se cuenta con este instrumento que sirve de parámetro para establecer indicadores.
- 6.7. Se requiere un 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.
- 6.8. Aparentemente existe mucha carga de trabajo en algunas dependencias, por lo que los indicadores se establecen de acuerdo a la capacidad instalada, lo que

	Informe de Resultados Evaluación del Desempeño.	Capital Humano
	Código: DGCH-DH-EVA-INF-04	Junio 2022

conlleve obtengan una buena calificación como funcionarios pero no se logren satisfacer las necesidades de los usuarios.

7. Recomendaciones

Entre las principales recomendaciones se encuentran las siguientes:

- 7.1. Brindar capacitaciones a las jefaturas en la construcción de los objetivos, las metas y los indicadores, para que la evaluación de sus equipos de trabajo sea objetiva y contribuya a mejorar la gestión de cada dependencia.
- 7.2. Que exista una participación de la Administración Superior para realizar la vinculación entre las metas institucionales existentes, las metas definidas en el POI, PAO y la evaluación del desempeño de las dependencias.
- 7.3. Involucrar en mayor medida a los mandos medios para la alineación de los objetivos y las metas a evaluar con las principales necesidades que existen en cada una de las dependencias.
- 7.4. Trabajar un abordaje integral con las personas que obtuvieron calificaciones inferiores a "Muy bueno" con el objetivo que mejoren el cumplimiento de las metas y los comportamientos conductuales.
- 7.5. Trabajar conjuntamente entre las jefaturas y la Dirección Gestión de Capital Humano para la construcción y seguimiento de los planes de mejora correspondientes.
- 7.6. Abrir espacios para explicar la metodología de evaluación institucional a las personas de nuevo ingreso, tanto jefaturas como no jefaturas.

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