

**Universidad de Costa Rica  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración Pública**

**Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Administración Pública  
Modalidad Práctica Dirigida**

**Desarrollo de una propuesta de metodología de evaluación del desempeño en la  
Dirección de Gestión de Capital Humano del Instituto Costarricense de Acueductos  
y Alcantarillados.**

**Randall Soto Vindas**

**A86315**

**Setiembre 2021**

**Acta #227-2021**  
**Tribunal Examinador de Trabajo Final de Graduación**  
**Escuela de Administración Pública**

Acta de la Sesión Virtual 227-2021 del Tribunal Examinador de los Trabajos Finales de Graduación de la Escuela de Administración Pública, realizada el 08 de octubre del 2021 a las 18:00 horas, llevada a cabo de manera virtual y convocada de acuerdo con el artículo 25 del Reglamento General de los Trabajos Finales de Graduación en Grado de la Universidad de Costa Rica, para la Defensa del Trabajo Final de Graduación de: Randall Soto Vindas carné A86315.

La defensa del trabajo final de graduación se realiza por medio de la licencia de la plataforma zoom que el Centro de Informática le ha asignado a la Escuela de Administración Pública.

Personas miembros del Tribunal Examinador convocadas para la sesión: M.Sc. Dahianna Marín Chacón como Presidente del Tribunal Examinador; MGP. Diego Arias Alvararo como Director del Trabajo Final de Graduación, M.Sc. Alma Luz Solano Ramírez como asesora del Trabajo Final de Graduación, Lic. Greddy Nájera Navarro como asesor del Trabajo Final de Graduación y Lic. Jefferson Rodríguez Nájera , como docente de la Escuela de Administración Pública.

**Artículo 1.** El Presidente del Tribunal Examinador solicita a la persona sustentante mostrar su documento de identificación, como medio para corroborar su identidad.

**Artículo 2.** El Presidente informa que el expediente de la persona sustentante contiene todos los documentos que el Reglamento exige. Declara que ha cumplido con todos los requisitos del Programa de la Carrera de *Licenciatura en Administración Pública*, que le ha permitido realizar la Defensa de su Trabajo Final de Graduación.

**Artículo 3.** La persona sustentante realizó la defensa oral del Trabajo Final de Graduación titulado: *“Desarrollo de una propuesta de metodología de evaluación del desempeño en la Dirección de Gestión de Capital Humano del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados”*. en modalidad Práctica Dirigida, dentro del tiempo señalado para tales fines.

**Artículo 4.** Terminada la presentación, las personas miembros del tribunal examinador, dentro del tiempo señalado por la Presidencia del Tribunal, realizaron las preguntas pertinentes sobre aspectos propios del tema tratado en el Trabajo Final de Graduación.

**Artículo 5.** Concluido el interrogatorio, el Tribunal Examinador procedió a deliberar de manera privada.

**Artículo 6.** Con fundamento en el artículo 26 del Reglamento General de los Trabajos Finales de Graduación, y luego de realizada la votación, el Tribunal Examinador calificó el Trabajo Final de Graduación:

( X ) APROBADO – AP-  
( ) NO APROBADO – NAP-



**Artículo 7.** Con fundamento en el artículo 27 del Reglamento General de los Trabajos Finales de Graduación, el Presidente del Tribunal Examinador comunicó en público el resultado de la deliberación y lo declaró como acreedor al título de licenciado en Administración Pública.

**Artículo 8.** El Presidente del Tribunal Examinador le advirtió de la obligación de asistir al acto público de graduación, para prestar juramento y recibir el título correspondiente.

La Presidencia del Tribunal exhorta a la persona sustentante a que una vez aprobado el documento final lo coloque en el repositorio virtual kerwà de la Universidad, tal como lo indica el Reglamento.

Luego de la lectura del Acta, firmaron las personas miembros del Tribunal Examinador presentes y las personas sustentantes a las 19:41 horas.

M.Sc. Dahiana Marin Chacón  
Presidente del Tribunal

Randall Soto Vindas  
Carné A86315

MGP Diego Arias Alvarado  
Director del Trabajo Final de Graduación



M.Sc. Alma Luz Solano Ramírez  
Asesora del Trabajo Final de Graduación

Lic. Greddy Nájera Navarro  
Asesor del Trabajo Final de Graduación

Lic. Jefferson Rodríguez Nájera  
Docente Escuela de Administración Pública

El Reglamento General de los Trabajos Finales de Graduación, en su artículo 29 establece que *“En caso de TFG sobresalientes, se podrá conceder una aprobación con distinción si así lo acuerda el tribunal examinador, por una votación de cuatro votos favorables.”*

( ) Se aprueba con Distinción

Observaciones:

Original: Escuela de Administración Pública, Copia: Persona sustentante

## Resumen Ejecutivo

La presente investigación resume los resultados del proceso de elaboración de una metodología de evaluación del desempeño de naturaleza mixta, es decir de carácter cuantitativo y cualitativo por igual, enmarcada en la Dirección de Gestión del Capital Humano del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados en el año 2021.

Dicho proceso se llevó a cabo, primeramente a través de la examinación profunda de un modelo metodológico de evaluación del desempeño ya existente fundamentado en competencias laborales, en la cual se identificaron las principales oportunidades de mejora y las necesidades de actualización de cara a los cambios en la normativa vigente y en las nuevas tendencias de evaluación del desempeño; y en segundo lugar a través de la definición de objetivos de desempeño y la formulación de indicadores cuantitativos científicamente certeros, sensibles y de fácil medición.

A lo largo de la memoria de práctica, es posible identificar la importancia de desarrollar un diagnóstico certero de la situación actual de un fenómeno organizacional en concreto, fundamentándose especialmente en el estudio de los procesos, las actividades, el contexto institucional, el contexto normativo y los actores; para la determinación de la mejor estrategia de intervención posible y así dar solución a los principales puntos de mejora identificados. Logrando así optimizar de manera integral cualquier dinámica organizacional sujeta a estudio.

De igual manera la presente investigación evidencia la importancia del trabajo colaborativo multidisciplinario en el desarrollo de una investigación científica. Los grupos focales de trabajo y el procesamiento de información mediante la utilización del criterio de expertos permitieron el desarrollo de objetivos de desempeño y sus respectivos indicadores cuantitativos para medir el logro de metas puntuales; tal y como lo establece la normativa vigente.

Finalmente, esta investigación describe la mejor forma de articular un diagnóstico y un análisis de requerimientos técnicos y normativos para estructurar un modelo metodológico de evaluación del desempeño que genera valor a nivel institucional.

Palabras clave:

- Administración Pública.
- Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados.
- Dirección de Gestión del Capital Humano.
- Evaluación del Desempeño.
- Criterio Experto.
- Grupo Focal.
- Entrevista Guiada.
- Procesos.
- Competencias Laborales.
- Indicadores Conductuales.
- Objetivos de Desempeño.
- Indicadores Cuantitativos.
- Plan de Acción.

## Índice

1. Capítulo primero: Descripción del proyecto.....	1
1.1. Delimitación del tema.....	1
1.2. Contexto Institucional.....	4
1.3. Objetivos:.....	6
1.3.1. Objetivo General:.....	6
1.4. Marco Referencial.....	7
1.4.1. Tendencias en Evaluación del Desempeño.....	11
1.4.1.1. Enfoques tradicionales.....	12
1.4.1.1.1. Método de escalas gráficas.....	12
1.4.1.1.2. Método de incidentes críticos.....	12
1.4.1.1.3. Método de Investigación de campo.....	13
1.4.1.1.4. Método de formas narrativas.....	13
1.4.1.2. Enfoques modernos.....	14
1.4.1.2.1. Análisis multilateral o análisis 360°.....	14
1.4.1.2.2. Método de evaluación participativa por objetivos (EPPO).....	14
1.5. Metodología.....	15
1.5.1. Enfoque y diseño.....	15
1.5.1.1. Enfoque de la Investigación.....	15
1.5.1.2. Diseño de Investigación.....	16
1.5.2. Sujetos de investigación.....	17

1.5.3. Gestión de la Información .....	18
1.5.3.1. Recolección de la información.....	18
1.5.3.2. Análisis y validación de la Información .....	21
1.5.3.2.1. Criterio Experto .....	21
2. Capítulo segundo: Diagnóstico del estado actual del sistema de evaluación de desempeño.....	23
2.1. Contexto normativo-técnico.....	23
2.2. Entrevista guiada .....	27
2.2.1. Articulación de manuales de cargos con diccionario de competencias.....	32
2.2.2. Política Institucional de Evaluación del Desempeño.....	41
2.2.3. Acompañamiento y aclaración de dudas a jefaturas y personas servidoras. ....	42
2.2.4. Herramienta tecnológica .....	44
2.2.5. Periodo de evaluación.....	47
2.2.6. Identificación de brechas.....	48
2.2.7. Talleres de capacitación.....	50
2.3. Análisis FODA-MECA .....	51
2.3.1. Análisis FODA.....	52
2.3.1.1. Fortalezas .....	54
2.3.1.2. Oportunidades.....	55
2.3.1.3. Debilidades .....	56
2.3.1.4. Amenazas .....	59
2.3.2. Matrices .....	62

2.3.2.1. Acciones Estratégicas .....	66
2.3.2.1.1.Estrategias FO .....	66
2.3.2.1.2. Estrategias DO .....	67
2.3.2.1.3. Estrategias FA.....	67
2.3.2.1.4. Estrategias DA .....	68
3. Capítulo tercero: Requerimientos técnicos y normativos para la articulación cuantitativa-cualitativa.....	69
3.1. Nuevas competencias y nuevos indicadores conductuales .....	71
3.2. Reestimación de la ponderación .....	78
3.3. Matriz de indicadores .....	80
3.3.1. Línea base y meta.....	84
3.3.2. Rango de Tolerancia .....	85
3.4. Integración Cualitativa-Cuantitativa .....	85
3.4.1. Familias de puestos .....	85
3.4.2. Ponderaciones y Calificaciones.....	87
3.5. Sistema de autoevaluación y evaluación de jefaturas. ....	90
4. Capítulo cuarto: Productos desarrollados según los requerimientos identificados.....	92
4.1. Adición de la competencia “Adaptación al cambio” como una competencia institucional.....	93
4.2. Definición de competencia “sensibilidad tecnológica”, definición de grados y redacción de los indicadores conductuales para esta nueva competencia. ....	94
4.3. Presentación de la Matriz de Indicadores por macro-proceso .....	97

4.4. Tablas de ponderación por familia y por cargo.....	98
4.5. Calificaciones por resultados.....	102
4.6. Metodología de Evaluación del Desempeño Cuantitativa y cualitativa .....	103
4.7. Retos metodológicos para la implementación de la metodología cuantitativa- cualitativa.....	105
5. Capítulo Quinto: Conclusiones y Recomendaciones.....	108
5.1. Conclusiones .....	108
5.2. Recomendaciones .....	108

## Índice de Tablas

Tabla #1	Distribución de personal	18
Tabla #2	Matriz de mandatos - evaluación del desempeño	24
Tabla #3	Elementos clave de análisis por fase del proceso	32
Tabla #4	Homologación al servicio civil - cargos fijos	34
Tabla #5	Matriz de elementos MECA	63
Tabla #6	Matriz TOWS	65
Tabla #7	Distribución de competencias según cargos	71
Tabla #8	Indicadores conductuales	96
Tabla #9	Ponderación de criterios de evaluación-profesionales	99
Tabla #10	Ponderación de criterios de evaluación - no profesionales	102

## Índice de Imágenes

Imagen #1	Organigrama del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados	5
Imagen #2	Organigrama de la Dirección De Gestión De Capital Humano	17
Imagen #3	Secuencia implementación de la evaluación del desempeño	31
Imagen #4	Acceso a la intranet	36
Imagen #5	Interfaz de descarga de manuales de cargos	37
Imagen #6	Competencias por cargo	40
Imagen #7	Indicadores conductuales por grado -diccionario de competencia	41

Imagen #8	Sistema STAR H: módulo de plazas-base-presupuesto	43
Imagen #9	Portal de talento humano	45
Imagen #10	Ejemplo de interfaz de evaluación del desempeño	46
Imagen #11	Base de datos-resultados de evaluación del desempeño	50
Imagen #12	Competencias por cargo	58
Imagen #13	Indicadores conductuales por competencia	58
Imagen #14	Comunicaciones del sindicato SITRAA	62
Imagen #15	Tabla TOWS	65
Imagen #16	Grados y comportamiento de la competencia “sensibilidad tecnológica”	74
Imagen #17	Interfaz meta-indicador-peso	79
Imagen #18	Encabezados matriz de indicadores	83
Imagen #19	Ponderación de criterios de evaluación según familias de puesto	88
Imagen #20	Indicadores conductuales	96
Imagen #21	Calificación de la evaluación del desempeño	103
Imagen #22	Situación presente vs. Situación propuesta	104

## **Derechos de Propiedad Intelectual**

La presente memoria de práctica dirigida denominada “Desarrollo de una propuesta de metodología de evaluación del desempeño en la Dirección de Gestión de Capital Humano del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados”, está protegida por los derechos de autor que la ley le confiere.

Se prohíbe la reproducción total o parcial de este documento por cualquier medio si no hay autorización escrita por parte del autor.

Agradecimientos:

Por encima de todo agradecer inmensamente a Dios, porque desde el primer día me abrazó fuerte y no me ha soltado. También a mamá por enseñarme que debo luchar cada día por convertirme en un hombre más recto y honesto, y siempre feliz.

A Annette por siempre estar a mi lado y siempre tener una sonrisa y un gesto de amor. A Nana, Mimito, Mamani, Hugo, Pita, Abu, Bichibuela, Tote, Vero y Sami; por ser mi familia y darme siempre fuerza y valor... y muchas risas. A Gustavo por siempre estar ahí como un hermano.

Al Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados por ser mi casa desde hace casi 3 años. A Doña Yolanda por creer en mí desde el primer día y enseñarme que una sonrisa es el mayor gesto de liderazgo.

A Doña Marcela, Magnolia y Greddy por acompañarme en esta aventura de investigación y aprendizaje en Evaluación del Desempeño.

A mis compañeras y compañeros, especialmente Wander, Andrés y Luis Andres quienes colaboraron conmigo en la investigación como expertos, consejeros y mentores; y amigos.

Al profesor Diego y la profesora Alma por guiarme en este gran reto profesional y académico, y porque su "sí" desde el primer día fue incondicional.

A Papi y a Tita que me cuidan siempre desde el cielo.

Dedicatoria:

A José Gabriel, mi motivo para levantarme cada mañana. Por él doy el 100% de mi para construir un país más justo, más humano y feliz.

## **Introducción**

La presente investigación está enmarcada en un ambiente laboral y con fines estrictamente académicos, con el propósito de poner en práctica los conocimientos obtenidos durante la formación académica en la disciplina de la administración pública.

Esta memoria de práctica dirigida describe como el aspirante a licenciado en Administración Pública aborda una temática en específico y profundiza en conocer cómo esta se lleva a cabo en la organización, identificando factores claves de éxito, externalidades que la afectan positiva y negativamente y, lo más importante, oportunidades de mejora y acciones concretas que le permitirán a la administración optimizar recursos, canalizar esfuerzos y proyectar resultados.

Esta investigación sigue una secuencia lógica en la cual se busca conocer la organización (Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados) en general para luego ir profundizando en la dependencia de estudio (la dirección de gestión de capital humano) y a su vez ir llegando a las actividades que se buscan conocer, medir y potencializar.

La presente memoria de práctica dirigida se compone de 5 capítulos. En el primer capítulo se se expone tanto la delimitación del tema, los objetivos que guían la investigación, el marco teórico y las principales tendencias en las metodologías de evaluación del desempeño que permitieron guiar la investigación, y una amplia descripción metodológica que incluye el enfoque y el diseño de la investigación y lo más importante la forma en que se acopio y procesó la información relevante para el caso. En este apartado es importante hacer énfasis en el uso de las dinámicas de los grupos focales y del criterio experto en la sistematización de la información y la validación de la misma.

El capítulo segundo nos muestra la dinámica del diagnóstico de la situación actual de la evaluación del desempeño en la dependencia de estudio. Inicia con un análisis del marco normativo vigente en materia de evaluación del desempeño y posteriormente aborda las principales herramientas utilizadas (entrevistas guiadas, grupos focales, validación con criterio experto) para conocer las generalidades de un proceso que se está estudiando.

Obtenida la información relevante, el capítulo de referencia muestra cómo fue posible identificar unidades de análisis específicas, en las cuales era necesario enfocar más la investigación para así llegar a conocer las generalidades del proceso y identificar los requerimientos, es decir, los aspectos en los cuales era necesario enfocar los esfuerzos para cumplir con los parámetros deseados.

El capítulo tres explica más ampliamente los requerimientos identificadores merced al diagnóstico. Desarrolla considerablemente cada uno de ellos desde una perspectiva contextualizada y permite al lector ir evidenciando el porqué estos requerimientos son claves para ir perfilando una metodología de evaluación del desempeño cada vez más precisa y apegada a las necesidades institucionales.

El capítulo cuarto llamado productos es un apartado altamente descriptivo. Ya no relata solo el “¿qué se necesita?” sino que explica cómo se procedió a construir de la forma más científica posible las herramientas necesarias para la propuesta de metodologías de evaluación del desempeño.

Finalmente el capítulo quinto denominado “conclusiones y recomendaciones” engloba todas las lecciones aprendidas desde la perspectiva metodológica y plantea un escenario de acción para dependencia de estudio para cumplir con la normativa vigente y

desarrollar un metodología de evaluación del desempeño que sea específica y detallada pero que no carezca de rigor científico.

## **1. Capítulo primero: Descripción del proyecto.**

### **1.1. Delimitación del tema**

La Administración Pública, como disciplina, se sirve de un gran universo de conocimientos de muchas otras ramas del saber humano para el cumplimiento de fin último, la satisfacción de las necesidades de una ciudadanía mediante la gestión óptima de recursos escasos y limitados.

Al respecto el autor Miguel Galindo Camacho (2000) expone que la Administración Pública es:

(un) sistema dinámico -integrado por normas, objetivos, estructuras, órganos, funciones, métodos y procedimientos, elementos humanos y recursos económicos y materiales- a través del cual se ejecutan o instrumentan las políticas y decisiones de quienes representan o gobiernan una comunidad políticamente organizada. (p.7)

Al ser un “ente” tan dinámico, esta (la Administración Pública) no puede quedarse de lado con el pasar del tiempo y la evolución de nuevos modelos de gestión, investigación aplicada constante, planificación estratégica y operativa, promoción de política pública e institucional actualizada; y como se evidenció en esa investigación, mediante la evaluación-monitoreo-control constante de los procesos, actividades y tareas.

Es en esta máxima que se basa la razón de ser de esta investigación, en la sistematización y aplicación de nuevas y mejores formas de “hacer las cosas”, mediante el desarrollo de sistemas de evaluación constante (en este caso del desempeño laboral) con el propósito de promover modelos de gestión basados en la mejora continua y en maximización del potencial y el talento humano.

En este sentido, la primera vicepresidencia de la República emite la directriz N° 093-P denominada “Gestión para resultados en el desarrollo dirigido al sector público”. Dicho documento establece que:

La gestión para resultados en el desarrollo...es un modelo de gestión pública para mejorar el funcionamiento del sector público, especialmente en lo relativo a la toma de decisiones, la eficiencia y la eficacia de los servicios públicos, la asignación de recursos y la rendición de cuentas, en procura de mejores condiciones de vida (Considerando II).

Dentro del marco normativo y los principios generales del Derecho Público que rigen el accionar de una persona servidora pública, se ha emitido una serie de jurisprudencia de acatamiento obligatorio para todo el sector público; entre ellas 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, el Decreto N.º 42087-MP-PLAN del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), publicado en el diario oficial La Gaceta N° 235, del 10 de diciembre del 2019.

En la referida ley, el capítulo seis denominado “Rectoría y evaluación del desempeño de los servidores públicos”, se incluyen conceptos y principios de importancia para este proyecto, entre los cuales destacan:

- Evaluación del desempeño como “mecanismo para la mejora continua” (artículo 45).
- Fundamento en “indicadores cuantitativos de cumplimiento de metas individuales” (artículo 47)
- Establecimiento de la evaluación del desempeño como condicionante para el reconocimiento del pago del incentivo salarial de “anualidades” y otros incentivos no monetarios como becas, capacitaciones, actividades de formación, promociones, sucesión de puestos, entre otros (artículo 48).

El presente ejercicio académico buscó establecer, en la Dirección de Gestión del Capital Humano (en adelante DGCH) del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados; las relaciones que existen entre lo que se hace (procesos), su medición, su forma de seguimiento, su interpretación y el cómo se establecen las acciones correctivas.

Además de la revisión de distintas fuentes teóricas en materia de evaluación del desempeño, se trabajó desde la perspectiva del enfoque de gestión por procesos que según Mallar (2010) es “un enfoque que centra la atención sobre las actividades de la organización, para optimizarlas” (p.2); constituyen un modelo de gestión ideal de cara a los constantes desafíos y retos de la institucionalidad pública costarricense y de realidad nacional en general.

Desde una perspectiva más filosófica, esta investigación se fundamenta, casi como un mantra, en la idea del físico y matemático británico William Thomson Kelvin quien postuló que “lo que no se mide no se puede mejorar” (Muñiz, 2014, p.2).

Este proyecto buscó dotar de instrumentos técnicos para fortalecer la cultura de mejora continua en la Dirección de Gestión de Capital Humano del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, particularmente enfocada en una metodología de evaluación del desempeño tanto cuantitativa como cualitativa (según lo establece la normativa que se abordará). La fase cualitativa se circunscribe a la verificación de competencias e indicadores conductuales, mientras que la fase cuantitativa corresponde a la medición del cumplimiento de metas que se miden y monitorean por medio de indicadores de desempeño individuales, sensibles y concretos que faciliten su interpretación y generen información útil para la toma de decisiones. De estas dos fases la organización cuenta con la fase cuantitativa en operación, mientras que el diseño de la segunda fase se describe en esta memoria.

## 1.2. Contexto Institucional

El Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, en adelante ICAA, es una institución autónoma creada por la Ley N° 2726, “Ley Constitutiva Instituto Costarricense Acueductos y Alcantarillados”, el 14 de abril de 1961, durante el gobierno del Lic. Mario Echandi Jiménez. En un inicio nace con el nombre de Sistema Nacional de Acueductos y Alcantarillados (SNAA).

El artículo número 2 de dicho cuerpo normativo establece como atribuciones específicas para el SNAA lo siguiente:

- a) Dirigir y vigilar todo lo concerniente para proveer a los habitantes de la República de Costa Rica un servicio de agua potable, recolección y evacuación de aguas negras y residuos industriales líquidos, así como de aguas pluviales en las áreas urbanas.
- b) Determinar la prioridad, conveniencia y viabilidad de los diferentes proyectos que se propongan construir, reformar, ampliar o bien, modificar, obras de acueductos y alcantarillados, las cuales no se podrán ejecutar sin su aprobación.
- c) Promover la conservación de las cuencas hidrográficas y la protección ecológica, así como el control de la contaminación de las aguas.

(Ley N° 2726, artículo 2)

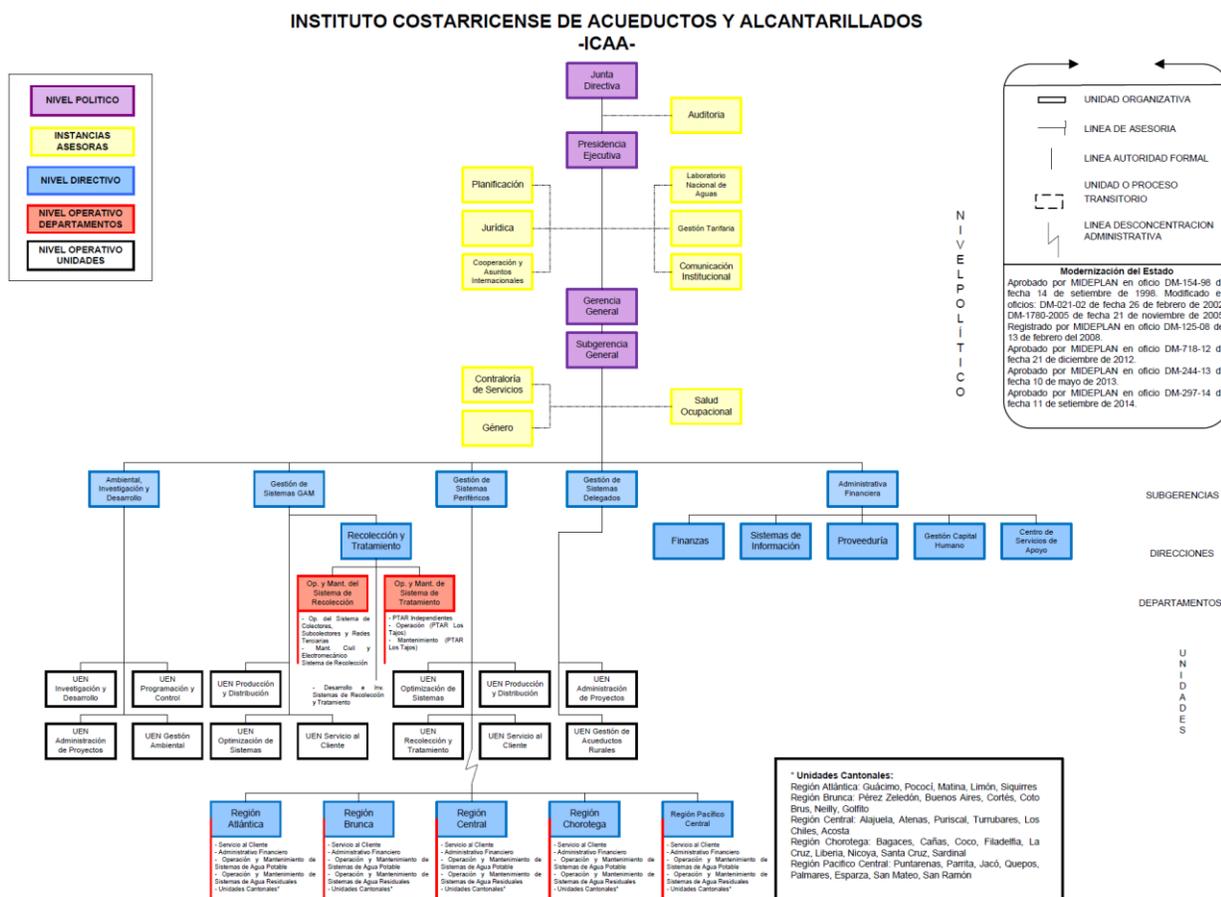
Actualmente, el ICAA cuenta con una estructura administrativa con niveles político, asesor, direcciones, departamentos y unidades operativos, acorde con la descripción del MIDEPLAN (2007, p.4).

A nivel directivo la institución cuenta con 6 subgerencias: Gerencia General, Ambiental Investigación y Desarrollo, Gestión de Sistemas GAM, Gestión de Sistemas Periféricos de donde depende la gestión operativa y comercial en las dirección regionales y cantonales,

Gestión de Sistemas Delegados y Administrativa Financiera a la que pertenece la Dirección de Gestión de Capital Humano, la cual será caracterizada más adelante.

Imagen #1:

Organigrama del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados



Fuente: ICAA

A este punto, es importante enfatizar que la Dirección de Gestión de Capital Humano del ICAA cuenta, producto de una contratación desarrollada en diciembre del 2018, con una identificación previa de los procesos sustantivos y estructura de competencias laborales e indicadores conductuales que se han configurado como un primer modelo de evaluación del

desempeño cualitativo. Sin embargo, según el artículo 47 de la Ley N° 9635, que establece que “la evaluación del desempeño de las personas servidoras se fundamentará en indicadores cuantitativos de cumplimiento de metas individuales de productos y servicios prestados” existe la necesidad de construir los indicadores de desempeño individual, correspondientes a las personas que laboran en esta Dirección.

### **1.3. Objetivos:**

#### **1.3.1. Objetivo General:**

Diseñar una metodología de evaluación del desempeño integral para las personas que laboran en la Dirección de Gestión de Capital Humano del ICAA con base en lo establecido en los alcances de la Ley N° 9635, el Decreto Ejecutivo *N.º 42087-MP-PLAN* y las nuevas prácticas en general.

Objetivos Específicos:

- 1.3.1.1.** Diagnosticar el estado actual del sistema de evaluación de desempeño en la Dirección de Gestión de Capital Humano, para la determinación de brechas entre la práctica institucional actual, las nuevas prácticas en general y la normativa vigente.
- 1.3.1.2.** Definir los criterios de evaluación, los indicadores y los parámetros para la evaluación del desempeño de las personas servidoras de la Dirección de Gestión de Capital Humano del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados
- 1.3.1.3.** Proponer una metodología para la evaluación del desempeño de los funcionarios de la Dirección de Gestión de Capital Humano del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados.

#### 1.4. Marco Referencial

Es claro que el objeto de esta investigación es la medición del desempeño a un nivel individual, y para entender a mayor profundidad el concepto de “desempeño” se tomará como base lo establecido por El Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES, 2005):

El concepto de desempeño en el ámbito gubernamental normalmente comprende tanto la eficiencia como la eficacia de una actividad de carácter recurrente o de un proyecto específico. En este contexto la eficiencia se refiere a la habilidad para desarrollar una actividad al mínimo costo posible, en tanto que la eficacia mide si los objetivos predefinidos para la actividad se están cumpliendo. (p.22)

Una vez entendido el concepto de desempeño, resultó importante conocer a mayor profundidad el constructo de evaluación del desempeño (en su concepción más tradicional, las nuevas tendencias serán abordadas más adelante en este documento). Para este efecto, se tomará como referencia la definición que da la investigadora Iturralde Torres (2011) de la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador, cuando establece qué:

La evaluación de desempeño laboral es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continúa realizada por parte de los jefes inmediatos se valoran el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del trabajador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos. La evaluación de los recursos humanos es un proceso destinado a determinar y comunicar a los trabajadores la forma en que se están desempeñando en su trabajo y en principio a elaborar planes de mejora. (p.37)

Esta visión teórica permitió demostrar que lo que se mide son las actividades específicas que realizan las personas. Para entender a mayor profundidad esta relación personas-actividades, se procedió a investigar y profundizar en la teoría de la gestión por procesos.

En una primera aproximación, podría pensarse que incursionar en el tema de procesos podría desviar la atención del objeto principal de estudio que es la evaluación del desempeño. Pero el investigador Medina Giopp (2005) logra aclarar la importancia de incluir esta visión teórica (por procesos) al afirmar que “son finalmente los procesos y no los departamentos o las áreas funcionales de la organización las que producen los bienes o servicios que se facturan en un negocio. Es decir, los que crean valor para una organización” (p. 112).

Si bien existe una muy amplia bibliografía enfocada a definir el concepto de proceso orientado a las ciencias exactas y a temas de producción industrial y manufactura, el concepto de proceso que más interesa según esta investigación es entendido como un fenómeno dinámico en el cual se vinculan protocolos muy eclécticos, es decir, procedimientos altamente técnicos de las ramas de las ciencias de la salud junto con valoraciones puramente administrativas como administración de recursos materiales, gestión del talento humano, gestión por indicadores, temas de derechos humanos, etc.

El concepto proceso que mejor permite definir lo buscado, es la visión oficial de la administración pública costarricense. Según el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica (2009), un proceso es un “conjunto de procedimientos que se encuentran interrelacionados y se desarrollan cronológicamente para la consecución de una serie de objetivos, esto a la vez tomando en cuenta que los procedimientos se forman por tareas que especifican cómo ejecutar un trabajo” (p.3).

Este concepto será de alta importancia debido a que permitirá tener claridad acerca de la naturaleza de las actividades que se realizan y de sus responsables y así cumplir en mayor medida con lo establecido en la Ley N° 9635.

Esta visión de los procesos brinda una estructuración dimensional básica para entender la interacción de la dinámica institucional, es decir, realiza una distinción jerárquica de las acciones realizadas, al establecer que “los procesos están conformados por procedimientos y los procedimientos a su vez por actividades o tareas y al conjunto de procesos se le conoce como macroproceso” (MIDEPLAN, 2009, p.12).

Otro concepto que fue necesario abordar y que se desprendió como una “variable” a referenciar es el concepto de indicador, y más concretamente los indicadores de desempeño.

La primera referencia de importancia es la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (ILPES, 2005), la cual publicó en su serie “manuales” el documento denominado “Indicadores de desempeño en el sector público” que han definido el concepto de indicador como “medidas (sic) que describen cuan bien se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto y/o la gestión de una institución” (p. 21).

En adición, el MIDEPLAN (2018) define indicadores como una “medida que permite conocer el grado de cumplimiento de las metas asociadas a los objetivos y resultados planeados” (p.11).

De ambas definiciones se desprende, por ende, que un indicador es una herramienta de medición y control de la planificación organizacional. Esto queda más claro al estudiar lo expuesto en el documento de Vargas Eguinoa y Lategana (2016), La evolución de las herramientas de control de gestión de los investigadores:

Existe, entonces, una estrecha relación entre la planificación y el control. La planificación es el proceso mediante el cual se establecen los objetivos de la

organización y los métodos para alcanzarlos, mientras que el control es el proceso que mide y dirige el cumplimiento de dichos objetivos. Estos objetivos bajan desde la dirección hacia el resto de la empresa, distribuyéndose entre los niveles más operativos y desagregándose por área de responsabilidad (p. 72).

Esta referencia es de suma importancia dado que sitúa la aplicación de los indicadores como un “paso medular” en el “proceso” conocido como “Proceso Administrativo”. Esta identificación de paso medular toma fuerza cuando los investigadores Vargas Eguinoa y Lategana (2016) afirman que “las funciones de control... dejarían de ser una simple actividad accesoria para convertirse en un elemento central de la gestión de la operación, que implicaría el trabajo en todos los niveles de la organización” (p.72).

Finalmente es importante definir el producto que se plantea en el tercer objetivo específico . Para este efecto se plantea presentar la metodología mediante un “plan de acción” entregable. Este concepto debe recibir un trato especial para evitar confusiones.

Cabe destacar que el concepto de plan engloba siempre una idea de “lo macro” (Plan Nacional de Desarrollo, Plan Anual Operativo, Plan Regulador), sin embargo, el presente proyecto no visualiza el concepto de plan de esta manera. Para esto se apoya en la publicación de la Secretaría Técnica del Consejo de Planeación de la UNAM (2016) que establece que “si bien un plan engloba programas y proyectos, no está compuesto sólo por un conjunto de programas y proyectos. Y esto por una razón fundamental: porque su formulación se deriva de propósitos y objetivos más amplios que la suma total de programas y proyectos.” (p.5).

El concepto propio para este proyecto del plan de acción es tomado de la literatura oficial del gobierno colombiano, particularmente del Ministerio de Salud y Protección Social (2016) que en documentación oficial establece que “un plan de acción es una presentación

resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específico utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado.” (p.1).

Además Sanín Ángel (1999) “Control de la gestión y evaluación de resultados en la gestión pública” explica como un plan de acción es una herramienta vital en el análisis de la gestión dado que permite “orientar y controlar el ejercicio de sus (de las instituciones públicas) funciones y actividades” (p.46) todo esto apoyado en los objetivos estratégicos y los resultados esperados de la evaluación.

#### **1.4.1. Tendencias en Evaluación del Desempeño**

Según el investigador brasileño Chiavenato (2007) en su texto “Evaluación del Desempeño Humano” las primeras evidencias de evaluación de desempeño se pueden encontrar en la edad media. La congregación religiosa de la Iglesia Católica conocida como “La Compañía de Jesús” fundada en 1540 por San Ignacio de Loyola, utilizaban un “sistema combinado de informes y notas de las actividades y el potencial de cada uno de los jesuitas que predicaban la religión por todo el mundo” (Chiavenato, 2007, p.242).

Para la presente investigación, se han abordado varios enfoques metodológicos tanto tradicionales como específicos para tomar elementos importantes de estos que aporten valor a esta investigación y que permitan dar mayor sustento técnico a algunos de los nuevos lineamientos técnicos establecidos en el decreto ejecutivo N° 42087-MP-PLAN. Algunos de estos lineamientos son:

- Plan de capacitación
- Autoevaluación
- Evaluación hacia las jefaturas
- Mentorías

Es importante mencionar que para efectos del presente, se valoraron los métodos de evaluación del desempeño según la categorización del investigador Tello (2011), la cual se divide en enfoques tradicionales y enfoques modernos.

#### **1.4.1.1. Enfoques tradicionales**

##### **1.4.1.1.1. Método de escalas gráficas**

En el método de escalas gráficas, según Tello, el evaluador indica, mediante el uso una codificación predefinida, el cumplimiento o no de una determinada premisa relativa al desempeño de la persona evaluada.

El investigador Chiavenato (2007) describe la operacionalidad del método de la siguiente manera:

Utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores. Éstos son seleccionados y escogidos previamente a efecto de definir las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona. Cada factor es definido mediante una descripción sumaria, simple y objetiva.

Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor. Cada uno es dimensionado a efecto de que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente (p.249).

##### **1.4.1.1.2. Método de incidentes críticos**

Este método reviste un especial interés dado que pareciera alejarse del análisis de las actividades y centrarse en lo casuístico.

La investigadora Rodríguez (2017) define este método de la siguiente manera:

Los incidentes críticos son hechos o sucesos que no son usuales en el desempeño del trabajo por parte del colaborador. Estos sucesos pueden ser tanto positivos como negativos. Por lo que este método consiste en que el responsable debe examinar y analizar dichos hechos, y cuál es la aptitud y comportamiento del evaluado en cada suceso (p.17).

Según la web [psicologíaymente.com](http://psicologíaymente.com), este método fue desarrollado por el psicólogo estadounidense John Flanagan (1959), y este en su ensayo *Critical Requirements: A new approach to employee evaluation* establece que esta metodología permite “recoger observaciones directas de la conducta humana cuyo objetivo es favorecer el potencial de dichas observaciones para la resolución de problemas” (p.1).

Evidentemente esta metodología privilegia el análisis cualitativo y esta metodología se aplica usualmente en conjunto con las metodologías de investigación de campo y de formas narrativas.

#### **1.4.1.1.3. Método de Investigación de campo**

El método de investigación de campo según los investigadores Lopez, Nieves y Pineda (2012) se basa en la participación de un especialista en evaluación que trabaja en directa colaboración (a nivel de asesoría) con los superiores jerárquicos en la aplicación de entrevistas a los sujetos de evaluación.

Una de las ventajas de este método es el hecho que se considera que “permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador y detecta causas de su comportamiento y fuentes de problemas” (Lopez *et al*, 2012, p.33).

#### **1.4.1.1.4. Método de formas narrativas**

El método de frases narrativas consiste en una evaluación de carácter mayormente cualitativo en el cual la jefatura evaluadora trabaja con un instrumento de evaluación de

carácter muy similar a un cuestionario de respuesta cerrada (normalmente si o no) (Chiavenato, 2007, p.261).

Los investigadores López, Nieves y Pineda (2012) analizan su aplicabilidad afirmando que este método “tiene la ventaja de ser fácil y rápida ejecución, pero también tiene la desventaja de ser subjetivo” (p. 36).

#### **1.4.1.2. Enfoques modernos**

##### **1.4.1.2.1. Análisis multilateral o análisis 360°**

El investigador Muñoz Echeverry (2004) realiza un interesante análisis de esta metodología al indicar que, además de la jefatura que evalúa a la persona servidora existen “otras partes del sistema que también tienen elementos de juicio importantes para ayudar a determinar las fortalezas y debilidades de un empleado” (p.47).

A este respecto, el investigador Chiavenato (2007, p.246) también realiza un aporte importante de valorar. En su texto, el teórico brasileño se centra en los pros y contras. Entre los aspectos favorables es que se hace especial énfasis al rol, no solo de los colaboradores/subalternos/pares sino también a los clientes internos y externos.

Con respecto a los retos de este enfoque, el mismo Chiavenato enfatiza en la complejidad administrativa, efectos en el clima organizacional y necesidad de capacitación adicional.

##### **1.4.1.2.2. Método de evaluación participativa por objetivos (EPPO)**

La metodología EPPO se considera una visión más participativa y democrática de la evaluación del desempeño y una visión de enfoque de futuro, partiendo del hecho que “la evaluación de desempeño no comienza por la apreciación del pasado” (Tello, 2011, p.30).

Esta metodología se basa en una secuencia lógica de 6 pasos fundamentados en los principios anteriormente citados de participación y democracia, estos pasos son:

- Formulación de objetivos consensuados.
- Compromiso personal para alcanzar los objetivos.
- Negociación para la asignación de recursos.
- Comportamiento del evaluado para el logro de los objetivos.
- Monitoreo constante
- Realimentación intensiva.

El investigador Tello (2011) establece que una de las principales ventajas es que la evaluación “es más personalizada y potencia la iniciativa en la persona evaluada” (p.36).

## **1.5. Metodología**

### **1.5.1. Enfoque y diseño**

#### **1.5.1.1. Enfoque de la Investigación**

En una primera instancia podría pensarse que al estar compuesta la evaluación del desempeño de una fase “cualitativa” y otra fase “cuantitativa”, el enfoque de la investigación se orientaría hacia una naturaleza mixta; sin embargo, la estructura de la investigación se ha definido específicamente cualitativa.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) han definido características intrínsecas que tiene una investigación de enfoque cualitativa que comulgan fácilmente con el plan de investigación que se mostrará en este apartado, los autores afirman que “el investigador cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos, como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias

personales, registro de historias de vida, e interacción e introspección con grupos o comunidades” (Hernández *et al*, 2014, p.9)

### **1.5.1.2. Diseño de Investigación**

El diseño, según Hernández *et al* (2014), de esta investigación es eminentemente de “investigación-acción” debido al énfasis en el tratamiento y solución de un problema específico, es decir que “es un diseño orientado a generar insumos de información que permitan a las estructuras jerárquicas procesarla adecuadamente a fin de que aporte (la información) positivamente en los procesos de toma de decisiones” (p.509).

Además de esta visión, es importante la referencia que realiza Barrates Echeverría (1999) respecto a la investigación-acción al afirmar que es “democrática con perspectiva comunitaria... la toma de decisiones es conjunta” (p.157). Esta perspectiva participativa toma mayor relevancia especialmente en la aplicación de técnicas como el criterio experto para la validación de la información y la participación conjunta entre investigador y jefatura de la Dirección de Gestión de Capital Humano. Es decir, que la construcción de la metodología de evaluación no será únicamente un ejercicio unidireccional sino más bien un trabajo colaborativo.

Por ende, se busca establecer una metodología en la cual sea posible articular un modelo de evaluación de competencias

Una vez definido que nos encontramos en un enfoque de investigación-acción, es necesario ampliar con respecto a los insumos de información de los que nos habla el investigador antes citados. En este punto se ampliará más respecto a los sujetos de investigación.

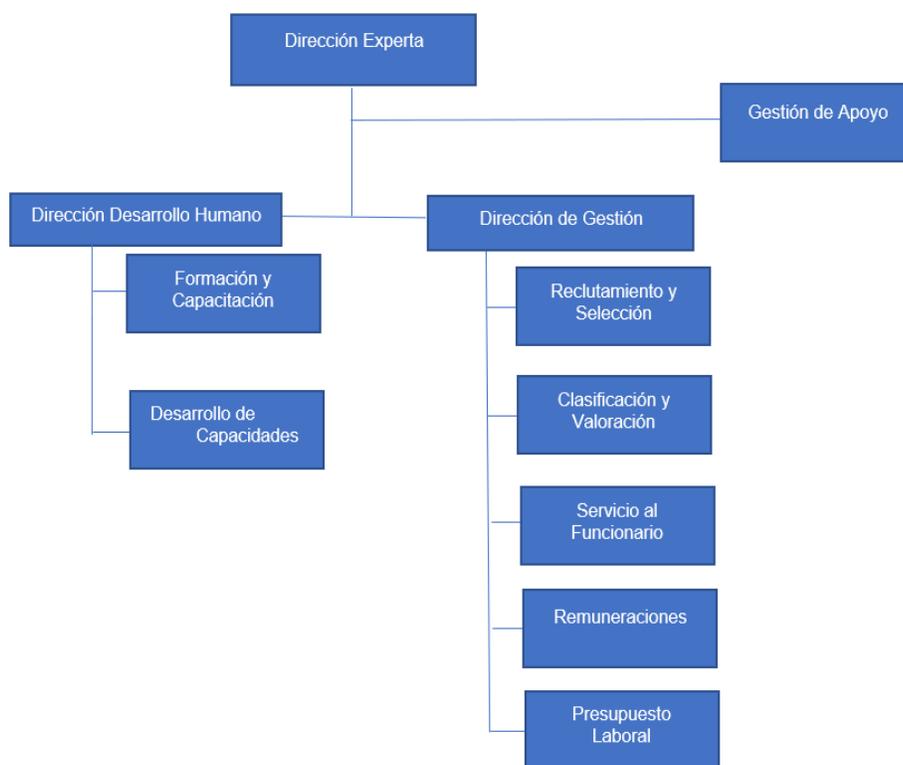
### 1.5.2. Sujetos de investigación

Según Barrantes Echeverría (1999), los sujetos de investigación son “las personas objeto de estudio” (p.135). En este apartado es importante definir la población como unidad de análisis, y en este caso particular nos referimos a las personas trabajadoras del ICAA destacadas específicamente en la Dirección de Gestión de Capital Humano, es decir un total de 49 personas.

En el siguiente organigrama se muestra la estructura jerárquica de la DCGH y sucesivamente se muestra la tabla #1 con la distribución de personas por área sustantiva y macroproceso.

Imagen #2

Organigrama de la Dirección de Gestión de Capital Humano



Fuente: elaboración propia

Tabla #1

## Distribución de personal-DGCH

Área sustantiva	Procesos	Cantidad de Funcionario
Dirección Experta		3
Desarrollo Humano		10
Dirección General		1
Desarrollo de Capacidades		5
Formación y Capacitación		4
Gestión de Capital Humano		36
Dirección General		1
Clasificación y Valoración		3
Presupuesto Laboral		4
Reclutamiento y Selección		12
Remuneraciones		6
Servicio al funcionario		10
Total general		49

Fuente: elaboración propia

### 1.5.3. Gestión de la Información

#### 1.5.3.1. Recolección de la información

Como ya se explicó en el marco normativo, es necesario establecer una metodología de evaluación del desempeño que reúna elementos tanto cualitativos como cuantitativos. Es decir, una metodología de evaluación que se centre tanto en variables más vinculadas a las competencias laborales y a aspectos relativos al talento humano; y a variables de un carácter más enfocado a la gestión y al cumplimiento de metas planificadas.

Tal y como lo explica el investigador y académico Carlos Hernandez Orozco (1996), es necesario construir una “fotografía de una realidad” (p.7).

La recolección de la información se puede separar en 2 “fases” según los objetivos específicos de esta investigación.

Con respecto a la evaluación cualitativa (y en especial para el primer objetivo específico de la presente investigación) será necesario realizar entrevistas guiadas de naturaleza abierta (Hernández *et al*; 2014, p.404) al ejecutivo encargado de evaluación de desempeño con el fin conocer elementos propios de la implementación de la evaluación de desempeño según se ha venido trabajando desde el año 2017.

Para esta primera parte del diagnóstico se estructuró una guía de entrevista (Hernandez *et al*, 2014, p.404) que permitió obtener información para conocer:

- Contexto normativo-institucional que llevó a la implementación del sistema de evaluación por competencias.
- Los principales retos (si los hubo) que se presentaron en las fases de formulación e implementación del proceso de evaluación del desempeño cualitativa.
- Fuentes de información de donde emanan los criterios de evaluación (conocer si provienen de diccionarios de competencias, si son definidos por la jefatura o si son generales para las clases de puestos, o si por el contrario son individuales/personalizados).
- Sistema (si existe) de interpretación y evaluación de los resultados.
- Mecanismos de seguimiento y planes de acción individualizados según resultados.

Con respecto al tema de los indicadores, el Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES, 2005) ha definido una guía metodológica en la cual se vincula estrechamente la evaluación del desempeño con la construcción de indicadores cuantitativos:

La evaluación se relaciona estrechamente con el proceso de planificación y programación institucional. En este sentido la posibilidad de pronunciarse sobre los resultados (lo que se logró), asume la existencia de objetivos (lo que se esperaba

lograr), los cuales deben ser establecidos en términos de metas concretas posibles y susceptibles de ser medidas a través de indicadores (p.17).

Además la guía del ILPES, se trabajó con la metodología del MIDEPLAN (2018) que da importantes lineamientos secuenciales para la construcción de indicadores cuantitativos, haciendo especial énfasis en la determinación de objetivos mediante “factores relevantes” (p.29).

Durante esta etapa de recolección de información fue necesario crear una matriz, muy posiblemente en hoja de cálculo provista en el software MS Excel, en la que se debe hacer acopio de datos según las guías de ILPES y MIDEPLAN.

En este caso las entrevistas guiadas fueron realizadas a los Ejecutivos Expertos que son los encargados directos de cada proceso descrito en la Imagen #2 . Entre los datos que se recopilaron están:

- Los procesos: en el ICAA existe, adscrita a la Gerencia General, la unidad de Gestión de Calidad, la cual ha hecho importantes esfuerzos para realizar el mapeo, descripción y codificación de los procesos de cada una de las dependencias.

Como se detalló anteriormente, las mediciones cuantitativas se centran en los procesos y partiendo de estos documentos se busca identificar los factores relevantes que son descritos en la guía del MIDEPLAN.

- Objetivos y metas: una vez identificados esos factores relevantes de medición, fue necesario fijar un objetivo específico y una meta de desempeño para esa variable en concreto. El MIDEPLAN (2018) entiende estos objetivos como lo que “orienta la formulación del indicador” (p.29). Estos objetivos están estrechamente vinculados a los planes de trabajo propios de cada macro-proceso. Las metas propias para cada objetivo

se deben a su vez desprender de los planes de trabajo y de lo que establezca la jefatura y la coordinación de cada proceso según la línea base.

- Datos estadísticos: se requirió conocer e inclusive colaborar en el levantamiento de una línea base estadística que permitiera conocer el estado actual de las gestiones y el desempeño histórico de la persona servidora.

### **1.5.3.2. Análisis y validación de la Información**

#### **1.5.3.2.1. Criterio Experto**

En esta esta etapa, y habiendo hecho uso de la herramienta de la entrevista guiada, se trabajará en conjunto con un equipo especializado de la Dirección de Gestión de Capital Humano que estará integrado por la Directora Experta, el ingeniero especialista en procesos de la Dirección, el Ejecutivo encargado de Evaluación del Desempeño a nivel institucional, el Ejecutivo Experto responsable de cada uno de los macroprocesos, y el estudiante investigador.

Se programarán reuniones en las que el equipo analizará los datos recolectados en las entrevistas guiadas y se trabajará tanto en el diagnóstico del sistema vigente como en la construcción de indicadores. El objetivo es que todos los productos sean valorados en conjunto y aprovechando la experiencia acumulada en la cotidianeidad del ejercicio de las actividades, que es a fin de cuentas el sujeto de medición.

El antecedente más conocido de esta metodología colaborativa de análisis de la información es el conocido como método delphi, inspirado en la mitología griega popularizado en siglo XX por los estadounidenses Dalkey y Helmer y el francés Godet.

Los investigadores Dalkey y Helmer (1962) centran el énfasis en el “establecimiento de consensos respecto a datos obtenidos mediante entrevistas y cuestionarios” (p.11) mientras que Micheal Godet (2000) lo enfoca al análisis prospectivo y a “encarar el futuro” (p.94).

#### **1.5.3.2.2. Grupos focales**

La metodología del criterio experto se vió fortalecida y potenciada mediante las sesiones de grupos focales. La investigadora Puertorriqueña Annette Lopez (2021), citando a Powell, Single y Lloyd (1996), establece que los grupos focales “un grupo de personas que han sido seleccionadas y convocadas por un investigador con el propósito de discutir y comentar, desde su punto de vista, el tópico o tema propuesto por el investigador” (p.2)

La selección de los integrantes para el grupo focal, que sesionó en 5 ocasiones, se basó en su formación académica, sus años de experiencia en la DGCH, entre otras. El equipo estuvo conformado entonces por un ingeniero industrial con 12 años en la DGCH, un administrador público con 5 años de experiencia en la DGCH y en específico en evaluación del desempeño, 2 administrados de empresas con énfasis en recursos humanos con 20 y 4 años de experiencia en la DGCH respectivamente y una profesional en psicología con 24 años de experiencia en capital humano.

En las sesiones de trabajo de los grupos focales se abordaron aspectos como los componentes del análisis FODA, revisión de las competencias, formulación de indicadores conducturales y revisión de los indicadores cuantitativos.

Además de este grupo focal, la metodología se aplicó con los 5 ejecutivos expertos y el ejecutivo especialista coordinadores de los 6 macro procesos de la DGCH, con quienes se trabajó en 3 sesiones paralelas a las anteriormente descritas; y específicas para la definición de los objetivos de desempeño y sus respectivos indicadores.

## **2. Capítulo segundo: Diagnóstico del estado actual del sistema de evaluación de desempeño.**

Es importante hacer mención que en el presente capítulo se muestra como se perfiló la naturaleza de la evaluación del desempeño que parte desde sus generalidades a nivel nacional, mediante una descripción del marco normativo; y luego se enfoca de manera resumida en un espacio-tiempo específico que es concretamente el desarrollo y formulación de la metodología y sus alcances a nivel institucional (en donde es importante no perder de vista que la DGCH es parte) con el propósito de conocer la historia de la evaluación del desempeño en la institución, para finalmente concentrar el análisis en las dinámicas de evaluación del desempeño dentro de la DGCH como una unidad administrativa más que evalúa a su personal en su propio contexto organizacional y está sujeta a los mismos lineamientos y parámetros.

Es decir que se busca mostrar el panorama de la evaluación del desempeño desde un análisis deductivo, mostrando la generalidad hasta llegar al nivel de la DGCH

### **2.1. Contexto normativo-técnico**

Antes de iniciar con la caracterización de las dinámicas institucionales de la evaluación del desempeño se considera importante analizar el contexto normativo, político y técnico que regula la evaluación del desempeño de manera común en la administración pública costarricense, y que por consecuencia afecta al ICAA

Se estructurará mediante una matriz de mandatos según la metodología de propuesta por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2004) en el marco del documento El Marco Lógico para el Diseño de Proyectos. En texto describe un mandato como “la autoridad legal o estatutaria que tiene una organización para utilizar sus recursos para solucionar el problema de desarrollo” (p.8).

Tabla #2

## Matriz de Mandatos – Evaluación del desempeño

Cuerpo normativo	Artículo de referencia	Detalle	Principio
<b>Constitución Política de la República de Costa Rica</b>	11	La Administración Pública en sentido amplio, estará sometida a un procedimiento de evaluación de resultados y rendición de cuentas, con la consecuente responsabilidad personal para las personas servidoras en el cumplimiento de sus deberes.	Evaluación Rendición de cuentas
<b>Ley General de la Administración Pública N° 6227</b>	4	La actividad de los entes públicos deberá estar sujeta en su conjunto a los principios fundamentales del servicio público, para asegurar su continuidad, su eficiencia, su adaptación a todo cambio	Mejora continua
Adiciones a la <b>Ley 2166 de Salarios de la Administración Pública</b> originados en el artículo 3° del título III de la <b>Ley de Fortalecimiento de las</b>	45	La evaluación del desempeño será un mecanismo para la mejora continua de la gestión pública y del desempeño y desarrollo integral de las personas servidoras públicas.	Mejora continua
	46		Rectoría Mejora continua

<p><b>Finanzas Públicas, N° 9635 del 3 de diciembre de 2018</b></p>		<p>Toda la materia de empleo del sector público estará bajo la rectoría del ministro o la ministra de Planificación Nacional y Política Económica...</p> <p>Además, deberá evaluar el sistema de empleo público y todos sus componentes en términos de eficiencia, eficacia, economía y calidad, y proponer y promover los ajustes necesarios para el mejor desempeño de las personas servidoras y las instituciones públicas.</p>	
	47	<p>La evaluación del desempeño de las personas servidoras se fundamentará en indicadores cuantitativos de cumplimiento de metas individuales de productos y servicios prestados, vinculados a los procesos y los proyectos que realice la dependencia a la que pertenece, y la del cuerpo gerencial en todos sus niveles para el cumplimiento de las metas y los objetivos institucionales.</p>	<p>Metodología Indicadores</p>
	48	<p>El incentivo por anualidad se concederá únicamente mediante la evaluación del desempeño para aquellos servidores que hayan cumplido con una calificación mínima</p>	<p>Incentivos salariales</p>

		de "muy bueno" o su equivalente numérico, según la escala definida. El ochenta por ciento (80%) de la calificación anual, se realizará sobre el cumplimiento de las metas anuales definidas para cada persona servidora, de conformidad con lo dispuesto en el presente capítulo, y un veinte por ciento (20%) será responsabilidad de la jefatura o superior.	
<b>Directriz Presidencial N° 093-P de 30 de octubre de 2017</b>	Considerando #3	La Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) se proyecta dentro de cinco pilares: Planificación para Resultados; Presupuesto por Resultados; Gestión Financiera, Auditoría y Adquisiciones; Gestión de Programas y Proyectos; y Seguimiento y Evaluación.	Cultura de evaluación
<b>Decreto ejecutivo N° 42087-MP-PLAN</b>	11	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.	Componentes
	12	Se evaluarán las competencias individuales de las personas servidoras públicas, para lo cual podrá considerarse lo contenido en el Diccionario de Competencias	Competencias Laborales

		Esenciales que emita el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica; o bien, en instrumentos propios de la entidad, tales como diccionarios de competencias técnicas o especializadas según la naturaleza del servicio público que brinde la institución	
	16	Toda institución, u órgano público bajo el ámbito de aplicación de la Ley de Salarios de la Administración Pública, Ley N°2166, debe utilizar una herramienta tecnológica, que, de acuerdo a sus particularidades, le permita atender los requerimientos establecidos en el artículo 48 de dicha ley y facilite la planificación, análisis, seguimiento y evaluación del desempeño de las personas servidoras públicas	Herramienta tecnológica

Fuente: Decreto ejecutivo N° 42087-MP-PLAN

## 2.2. Entrevista guiada

Cómo ya se expuso, el diagnóstico es una “fotografía” de una realidad y para conocer más a fondo esta realidad se determinó que la mejor manera era elaborar pautas para entrevista guiada abierta estructurada en función de variables (Hernández, 1996, p. 7) específicas y sobre las cuales se pueda profundizar posteriormente en caso de requerir más información. Las variables utilizadas inicialmente fueron:

- Contexto Institucional

- Competencias Laborales
- Asignación de las competencias por cargo
- Sistematización de Información
- Pruebas piloto
- Actividades post-evaluación
- Análisis de Datos.

Una vez identificadas estas variables se estructuró un cuestionario orientado a obtener más información y éste se aplicó al encargado de evaluación del desempeño de la DGCH. Las preguntas que se estructuraron se presentan en el Anexo #1:

Esta entrevista se aplicó al Licenciado Greddy Nájera Navarro, responsable de la evaluación del desempeño a nivel institucional y se pudo extraer la siguiente información:

- Previamente, mediante una contratación de una empresa externa, se realizó un estudio de mercado para identificar cuáles eran las mejores técnicas o formas de evaluar al personal en el sector público, a partir de ese estudio de mercado se estructuró un modelo de evaluación por competencias conductuales e inclusive una herramienta tecnológica interna para el desarrollo de esas evaluaciones, sin embargo, no se había aún implementado la primera evaluación.
- Adicionalmente se realizó un análisis de los manuales de cargos y un análisis de las funciones y un análisis de la estructura organizacional para llegar a definir un instrumento metodológico que se denomina diccionario de competencias. Estas competencias a su se dividen en 5 grados específicos y cada grado específico está asociado a una serie de indicadores conductuales puede ser entre 3 hasta 5 indicadores conductuales por cada 1 de esos niveles.

- Junto con el diccionario de competencias se comenzó a dar forma a una primera versión de una Política Institucional de Evaluación del Desempeño, que se ha actualizado constantemente hasta una versión aprobada en marzo del 2021 que incluye los nuevos requerimientos legales.
- Una de las primeras tareas que fue necesario llevar a cabo fue la sensibilización a las personas. Se podría catalogar como el proceso más fuerte porque a nivel institucional la evaluación del desempeño se había detenido por un periodo de tiempo, durante el cual ya no se evaluaba al personal, entonces se constató una resistencia de las personas servidoras a ser evaluadas.

Fue necesario iniciar con una campaña de sensibilización a las personas para erradicar cualquier duda y eliminar el imaginario de que la evaluación está irremediabilmente sesgada por intereses personales.

- Se realizaron pruebas piloto, de hecho, hasta la fecha de elaboración del presente estudio está registrado en la herramienta tecnológica una evaluación que se llama “prueba piloto”, y ahí se ejecutaron algunas evaluaciones de prueba, entonces entre las mismas personas servidoras de la DGCH se asignaban los roles, algunas como evaluadoras y/o evaluadas y se llevaba a cabo todo el proceso de inicio a fin como si fuese una evaluación plana y se hicieron todas las apelaciones, además simulando que la persona rechazaba y/o aceptaban el resultado de la evaluación.
- Para la utilización de la herramienta tecnológica se estructuró un manual de uso con imágenes paso a paso con el propósito que las jefaturas pudiesen ejecutar la evaluación de una forma más expedita debido a que la tecnológica aún necesita un mayor perfeccionamiento tanto en formato como en experiencia general de uso.
- Se tiene establecida una metodología de análisis de datos en la cual se tabulan y grafican los resultados generales por dependencia y a su vez por competencias.

- Se han implementado sesiones de capacitación (con una empresa subcontractada) para el seguimiento de casos que presentan lo que se ha denominado “brechas negativas” en las metas esperadas.
- Análisis FODA:
  - Fortaleza: estructura metodológica sólida.
  - Oportunidad: canales de comunicación existentes.
  - Debilidad: desdén de parte de algunas jefaturas en aplicar la evaluación con la seriedad y/o rigurosidad científica requeridas.
  - Amenaza: limitación legal a incentivos.

Fundamentado en los datos de la entrevista inicial, puede desprenderse que la implementación de la evaluación del desempeño en la DGCH (y de manera muy similar a nivel institucional) siguió (y hasta la fecha en gran medida similar) una secuencia de pasos que para efectos de esta investigación se puede ordenar lógicamente de la siguiente manera:

- Formulación: Esta fase incluyó la contratación de una empresa consultora para trabajar el estudio de mercado, el estudio de los manuales de cargos y la construcción del diccionario de competencias y las primeras versiones de la Política Institucional de Evaluación del Desempeño.
- Preparación y sensibilización: aclaración de dudas (referentes a la metodología) a las jefaturas, personas servidoras y organizaciones laborales.
- Prueba piloto: una vez habilitada la herramienta tecnológica y articuladas las competencias con las clases de puestos, se realizaron evaluaciones de prueba entre las personas servidoras de la DGCH para confirmar tanto el funcionamiento correcto de la herramienta tecnológica como valorar diversos escenarios de resultados que se pudiesen presentar.

- Desarrollo: puesta en marcha de la primera evaluación del desempeño durante un periodo determinado (que se extendió del 1 de diciembre del 2017 al 7 de abril del 2018)
- Análisis de datos: identificación de personas servidoras que presentan brechas entre la meta y el resultado (tanto positivas y negativas).
- Capacitación y seguimiento: desarrollo de talleres de capacitación en diferentes áreas temáticas según las necesidades identificadas en el análisis de las brechas.

Imagen #3

## Secuencia de implementación de la Evaluación del Desempeño



Fuente: Elaboración Propia

Habiendo definido la secuencia lógica de pasos del proceso completo de la evaluación del desempeño y siguiendo la metodología de criterio experto y trabajándolo en un grupo focal, para cada fase se identificaron elementos clave de análisis. Estos componentes clave del proceso se presentan a continuación.

Tabla #3

## Elementos clave de análisis por fase del proceso

Fase del Proceso	Elemento Clave
Formulación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articulación de manuales de cargos y diccionario de competencias.</li> <li>• Política de Evaluación del Desempeño</li> </ul>
Preparación y sensibilización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompañamiento y aclaración de dudas a jefaturas y personas servidoras.</li> </ul>
Prueba piloto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramienta tecnológica</li> </ul>
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Periodo de evaluación.</li> </ul>
Análisis de datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de brechas (positivas y negativas)</li> </ul>
Capacitación y seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talleres de capacitación</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

### 2.2.1. Articulación de manuales de cargos con diccionario de competencias.

A lo largo de las entrevistas guiadas destinadas a entender mejor la dinámica de la evaluación del desempeño, tanto a nivel organizacional como a lo interno de la DGCH; uno de los primeros puntos fue entender la lógica en el diseño del diccionario y su relación con las familias de puestos y las diferentes clases de puestos.

Se desprendió de las entrevistas el hecho que el diccionario de competencias fue creado (en conjunto con la empresa consultora) de manera que se articulase con las familias de puestos y las diferentes clases de puestos.

En primera instancia las diferentes clases de puestos de la institución están contenidas en los manuales de cargos institucionales. Para efectos de esta investigación entenderemos los manuales (en general) como:

Instrumentos que apoyan el funcionamiento de la institución, por medio de la especificación de bases jurídicas, atribuciones, estructuras, objetivos, políticas, determinación de campos de competencia, deslindamiento de responsabilidades, funciones, actividades, operaciones o puestos en general; en ellos se concentra información amplia y detallada acerca del quehacer de la misma. (MIDEPLAN, 2009, p.2)

Según esto, es importante mencionar que la institución cuenta con manuales de cargos que son directamente gestionados por la DGCH a través del proceso denominado “Clasificación y Valoración de Puestos”. Las personas servidoras destacados en este proceso son los encargados de generar estudios técnicos para casos concretos y mantener actualizados los manuales de cargos.

Es importante enfatizar además que el ICAA cuenta con una nomenclatura propia para los cargos desde el año 2007 según acuerdo N° 2007-574, del 27 de noviembre del 2007, a efecto de cumplir lo indicado en las Directrices y Regulaciones de Política Salarial, Empleo y Clasificación vigente en aquel entonces (las directrices son actualizadas todos los años) y a su vez esta estructura se encuentra homologada a nivel de requisitos con el Servicio Civil.

Tabla #4

## Homologación al Servicio Civil – Cargos Fijos

CLASES INSTITUCIONALES DEL ICAA	CLASE SERVICIO CIVIL
Director experto	Gerente servicio civil 3
Director especialista	Gerente servicio civil 2
Director general	Gerente servicio civil 1
Ejecutivo experto	Profesional jefe servicio civil 3
Ejecutivo especialista	Profesional jefe servicio civil 2
Ejecutivo avanzado	Profesional servicio civil 3
Ejecutivo general -b	Profesional servicio civil 1-b
Ejecutivo general -a	Profesional servicio civil 1-a
Gestor experto	Tecnico servicio civil 3
Gestor general	Trabajador calificado s.c. 3
Oficial experto	Trabajador calificado s.c. 2
Oficial general	Trabajador calificado s.c. 1
Director experto	Gerente servicio civil 3
Director general	Gerente servicio civil 1
Ejecutivo experto	Prof. Jefe servicio civil 3
Ejecutivo especialista	Prof. Jefe servicio civil 2
Ejecutivo avanzado	Profesional servicio civil 3
Ejecutivo general -b	Profesional servicio civil 1-b

Ejecutivo general - a	Profesional servicio civil 1-a
Gestor experto	Tecnico servicio civil 3
Gestor general	Trabajador calificado s.c. 3
Oficial experto	Trabajador calificado s.c. 2
Medico empresa	Medico asistente general (g-1)
Director experto calidad agua	Microbiologo 6
Microbiologo experto	Microbiologo 5
Microbiologo especialista	Microbiologo 4
Microbiologo avanzado	Microbiologo 3
Microbiologo general	Microbiologo 1
Odontologo	Odontologo 1

Fuente: Índice Salarial 2020

A nivel salarial es importante indicar lo siguiente:

Es preciso señalar que la homologación con la Dirección del Servicio Civil fue avalada por la Autoridad Presupuestaria en el año 1986 el cual fue comunicado al AyA mediante oficio STAP-1217-86. Así las cosas, la Junta Directiva mediante Acuerdo No.86.214 aprueba el Manual Descriptivo de Clases en su versión 1986 y por ende la conversión del sistema de clasificación al de la Dirección de Servicio Civil el cual fue aplicado con fecha 1 de julio 1986. (Deloitte & Touche S.A, 2008, p.27)

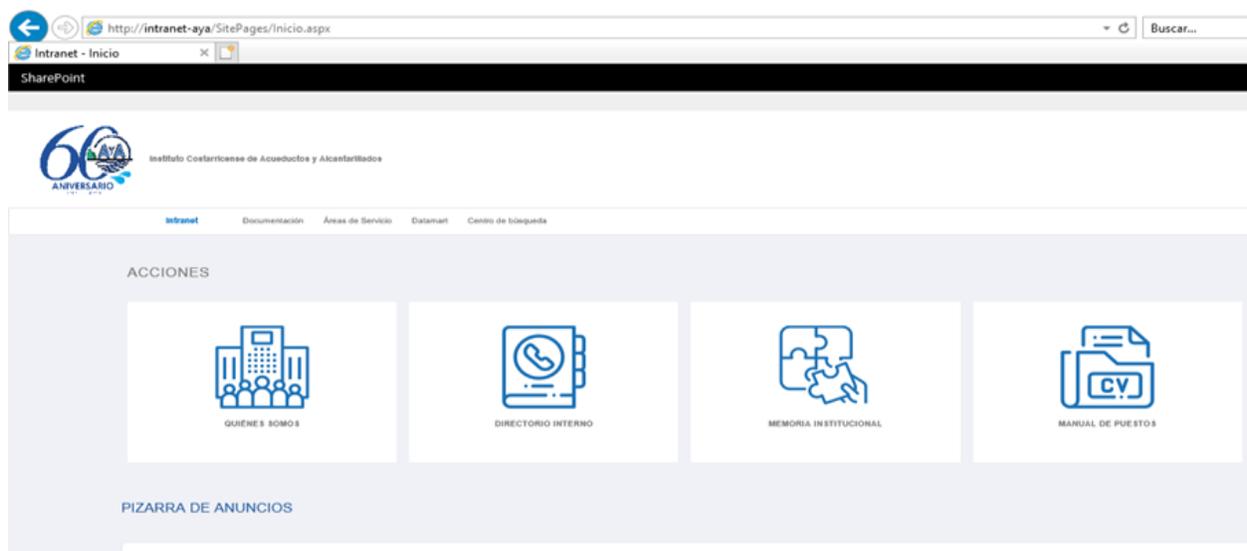
Una vez explicadas las generalidades de la estructura de cargos en el ICAA, es pertinente mencionar que la institución ha estructurado por serie ocupacional, es decir existe un

manual de cargos propio para la Dirección de Gestión del Capital Humano, la Unidad de Programación y Control, el Laboratorio Nacional de Aguas, etc.

Finalmente, los manuales de cargos se encuentran disponibles de manera digitalizada en la red interna “intranet” de la institución para facilitar la consulta de las personas servidoras.

#### Imagen #4

#### Acceso a la Intranet – AyA



Fuente: <http://intranet-aya/SitePages/Inicio.aspx>

## Imagen #5

## Interfaz de descarga de Manuales de Cargos

SharePoint

Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados

Intranet Documentación Área de Servicio Datamart Centro de búsqueda

Manual de puestos

Recientes

- Cuestionario
- Liderazgo transformacional
- Capacitaciones
- Moodle

**Manual de puestos**

**Sistemas de Agua**

- Nivel Gerencial
- Ciencias Medicas
- Fiscalización
- Servicio al Cliente
  - 24 Comunicación Institucional
  - 31 Contraloría de Servicios
  - 54 Servicio al Cliente
  - 63 Centro de Averías
- Gestión de Apoyo
  - 11 Auditoría
  - 21 Planificación
  - 22 Jurídica
  - 23 Cooperación y Asuntos Internacionales
  - 32 Salud Ocupacional
  - 71 Sistemas de Información
  - 72 Finanzas
  - 33 Igualdad y Equidad de Genero
  - 73 Gestión del Capital Humano
  - 74 Proveeduría
  - 75 Centro Servicios de Apoyo
  - 85 Administración Superior
  - 86 Apoyo Administrativo

**Puestos Vitales**

- 25 Laboratorio Nacional de Aguas
- 41 Investigación y Desarrollo
- 41 Abastecimiento Agua Potable y Saneamiento
- 42 Gestión Ambiental
- 43 Programación y Control
- 44 Administración de Proyectos
- 50 Gestión de Sistemas
- 51 Optimización de Sistemas
- 52 Producción y Distribución
- 53 Recolección y Tratamiento
- 62 Gestión de Acueductos Rurales
- 99 Diversas Dependencias

**Clases Institucionales**

- Manual de Clases Vitales Agua Potable
- Manual de Clases Vitales Aguas Residuales
- Manual de Clases Institucionales (Gestión de Apoyo)
- Manual de Clases Institucionales (Servicio al Cliente)
- Manual de Clases Institucionales (Sistemas de Agua)
- Manual auxiliar FARG

Fuente: <http://intranet-aya/SitePages/Manual%20de%20puestos.aspx>

A la hora de analizar el manual de cargos de la DGCH, es posible extraer que el manual para cada uno de los puestos identifica claramente:

- **Actividades Generales:** que son comunes a los cargos, por ejemplo, para el cargo Director Experto Gestión de Apoyo Capital Humano el manual indica que la primera actividad general es “Planificar, dirigir y controlar la elaboración de términos de referencia y especificaciones técnicas, para la adquisición y contratación de Bienes y Servicios requeridos; así como ser o designar la contraparte técnica para la y coordinar y controlar el cumplimiento de los términos contractuales.” (ICAA, 2021, p.2)
- **Actividades Principales:** Delimitadas según la especificidad de cada unidad administrativa y/o técnica, por ejemplo para el cargo de Director Experto Gestión de Apoyo Capital Humano el manual establece como primera actividad principal “Planificar, dirigir y controlar la implementación y formulación de políticas, lineamientos, estrategias, normas, estándares, manuales y procedimientos; así como el diseño, validación, implementación y evaluación de planes, programas, proyectos y acciones en materia de gestión y desarrollo del Capital Humano, alineados con la visión y objetivos estratégicos de la Institución” (ICAA, 2021, p.3).
- **Formación Académica, experiencia deseada y requisitos legales.**

Finalmente, y llegando al punto de interés, luego del estudio de los manuales por parte de la empresa consultora, se desarrolló el diccionario de competencias el cual contiene tres elementos importantes:

- Una definición conceptual de cada competencia, por ejemplo, para la competencia iniciativa el diccionario establece:

Es la capacidad de iniciar acciones en lugar de aceptarlas pasivamente; realizar acciones que propicien la modificación y mejora de los resultados, del entorno y los procesos de trabajo sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje, apoyado en la autoresponsabilidad y la autodirección (ICAA, 2016, p.3).

- El grado, el cual es la ponderación y/o escala que se le asigna a cada cargo. Por ende, de la competencia “iniciativa” (que es común a todos los cargos) a un Director Experto gestión de Apoyo Capital Humano le corresponde el grado 5, mientras que a un Gestor Experto Gestión de Apoyo Capital Humano (equivalente a un Técnico del Servicio Civil 3) le corresponde el grado 1.
- Indicadores Conductuales: que permiten identificar el acercamiento de cada persona servidora a las competencias y “permiten la medición de las competencias” (Castaño & Preciado, 2021, p.59)

A nivel del manual de cargos, cada cargo al final incluye las competencias esperadas. Estas competencias se presentan divididas entre las competencias institucionales, las cuales son comunes a la totalidad de personas servidoras de la institución, y las competencias denominadas “por clase ocupacional y funciones”; a su vez todas las competencias se presentan con su correspondiente grado.

## Imagen #6

## Competencias por cargo

	<b>MANUAL INSTITUCIONAL DE CARGOS</b>		Código: 33173
			Página: 3 de 4
	<b>GESTOR</b>	<b>EXPERTO</b>	<b>GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO</b>
	Estrato	Categoría	Área de Gestión Ocupacional
Elaborado por: Vera Arroyo Alvarez Fecha: Diciembre 2020		Revisado por: Dirección Gestión del Capital Humano Fecha: Diciembre 2020	Versión: No. 11-2020 Aprobado Acuerdo: AJD-2020-457 Fecha: Diciembre 2020

**COMPETENCIAS**

Tipo	Competencia	Grado	Concepto según el grado
Institucional	Iniciativa	1	Hace lo que debe hacer, bien hecho, sin que nadie se lo ordene.
	Orientación de servicio al cliente	1	Atiende las solicitudes de los clientes de forma respetuosa y amable, o canaliza las necesidades de los clientes para que sean resueltas.
	Compromiso y calidad organizacional	1	Realiza su trabajo orientado hacia el logro de los objetivos de la Dirección o Proceso y al cumplimiento de las metas establecidas.
Por clase ocupacional y funciones	Capacidad para aprender e investigar	2	Se preocupa por adquirir nuevos conocimientos y los aplica correctamente ante los desafíos que se le presenten en sus tareas habituales.
	Capacidad de organización	2	Cumple con el plan de trabajo, manteniendo su puesto de trabajo, equipo, herramientas, materiales e información, organizado y ordenado, dándoles el adecuado uso y mantenimiento. Fortalece prácticas de orden en forma sistematizada.
	Manejo de información confidencial	2	Discierne que tipo de información a la que tiene acceso, debe ser tratada con prudencia y actúa de esa forma.

Fuente: Manual Institucional de Cargos ICAA

## Imagen #7

Indicadores Conductuales por grado.

Diccionario de Competencias.

### INICIATIVA

Grados	Indicadores Conductuales
GRADO 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Se anticipa a los cambios y a las nuevas demandas que surgen en el medio y se reconoce su capacidad para realizar cambios que, además de mejorar los resultados, colocan al Instituto a la vanguardia.</li> <li>o Constantemente genera ideas que dan valor agregado al trabajo y muchas de ellas han tenido un impacto importante en la forma de trabajar del Instituto.</li> <li>o Reacciona en forma oportuna y acertada frente a situaciones nuevas.</li> </ul>
GRADO 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Elabora planes de acción específicos, fijando metas y recursos adecuadamente; evalúa constantemente los avances.</li> <li>o Modifica cursos de acción, según evaluación de resultados parciales.</li> <li>o Promueve, entre los colaboradores, la introducción efectiva de nuevos procesos y/o servicios.</li> </ul>
GRADO 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Resuelve problemas y supera obstáculos utilizando distintas aproximaciones y métodos.</li> <li>o Elabora propuestas concretas para cubrir o satisfacer necesidades detectadas.</li> <li>o Obtiene apoyo de sus pares y superiores para la implementación de una idea.</li> </ul>
GRADO 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Formula ideas nuevas y útiles para mejorar el trabajo diario o el proceso.</li> <li>o Identifica nuevos métodos para hacer las cosas mejor y las comunica a sus compañeros o superior.</li> <li>o Identifica en su entorno situaciones que requieren mejorar para agilizar y brindar un buen servicio.</li> </ul>
GRADO 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Cumple los procedimientos específicos que se le asignan para completar las tareas.</li> <li>o Se adapta a las nuevas disposiciones que se le presentan.</li> <li>o Aporta ideas que mejoran el trabajo diario.</li> <li>o Hace bien su trabajo aún sin ser supervisado.</li> </ul>

Fuente: Diccionario de Competencias ICAA (2016)

### 2.2.2. Política Institucional de Evaluación del Desempeño

Junto con el análisis de los manuales de cargo y la confección del diccionario de competencias, la empresa consultora desarrollo una primera versión de la política institucional de evaluación del desempeño.

Se trata de una guía práctica y teórica de los alcances y efectos normativos de la evaluación del desempeño a nivel institucional, que sintetiza claramente conceptos y procedimientos en los que se enmarcan las diferentes actividades que componen el proceso.

Conforme se han dado cambios en la legislación vigente ha sido necesario realizar una actualización sustancial a la política de evaluación para incluir aspectos como los siguientes:

- Roles de los actores participantes
- La planificación de la evaluación del desempeño
- Estímulos a la productividad
- Indicadores cuantitativos
- Ponderación de los componentes de evaluación según la familia de puestos.
- Calificación de la evaluación del desempeño
- Disposiciones recursivas, entre otros.

### **2.2.3. Acompañamiento y aclaración de dudas a jefaturas y personas servidoras.**

Según se desprende de las entrevistas guiadas, esta fase no fue importante solamente en la implementación en el año 2017, sino que también es una actividad que se mantiene constante según pasan los años. Se mantiene constante como una actividad que mantiene abiertos los canales de comunicación entre la DGCH y las demás dependencias de la institución.

Es importante mencionar que en muchos casos los contactos inician cuando las jefaturas desean “refrescar” el conocimiento adquirido en cuanto al manejo de la herramienta informática y los pasos correctos para llevar a cabo el proceso.

Además, se les ha instruido a las jefaturas a consultar, cada vez que inicia el periodo de evaluación, el dato real de las personas servidoras que les han sido asignados para evaluar. Esto debido en que algunos casos se presentan movimientos (interinos y en propiedad) que varían el personal a evaluar. En estos casos el encargado de evaluación del desempeño de la DGCH debe ingresar al sistema informático de Capital Humano (sistema STARH), buscar el número de puesto que le corresponde a la persona servidora y verificar para cada persona

servidora, el nombre y el número de puesto de la jefatura inmediata encargada de su evaluación.

Imagen #8

Sistema STARH: Módulo Plazas/Base/Presupuesto

<b>Compañía</b>	001	AYA
<b>Plaza</b>	0000600	JEFE TÉCNICO SISTEMAS DE AGUA POTABLE
<b>Clase/Puesto</b>	43101	JEFE TECNICO SISTEMAS DE AGUA POTABLE
<b>Reporta A:</b>	0000448	ALVARADO AGUILAR LUIS MANUEL
<b>Reporta 2:</b>		
<b>Asistente:</b>		
<b>Tipo</b>	Fija	1 de 1
<b>Estado</b>	Ocupada	Activa Desde 05/02/2014 hasta
<b>Ocupantes</b>	Empleados Presupuesto	
<b>Propiedad</b>	E: 0111830163 : GONZALEZ ALVARADO ERLY ANTONIO PUESTO: 43190 FECHA INGRESO: 03/02/2014	
<b>Temporal</b>		
<b>Area Negocio</b>	0018	UEN Producción y Distribución
<b>Centro/Orden de Costo</b>	43400	Mantenim. de redes de Agua
<b>Unidad Administrativa</b>	00147	UEN Producción y Distribución
<b>Ubicación</b>	0044	GAM - Plantel Uruca
<b>Gerencia</b>	0004	Subgerencia Gestión de Siste
<b>Programa</b>	02	OPERACION Y MANTEN
<b>Sub Programa</b>	01020	UEN PRODUCCION Y DIS
<b>Proyecto</b>		
<b>Actividad</b>	20	ACUEDUCTO
<b>Fuente</b>	0001	INSTITUTO COSTARRICE
<b>Legitimación Capitales</b>		
<b>Estado Real</b>	Ocupada	
<b>Especialidad</b>		
<b>Nivel Profesional</b>		
<b>Finalidad</b>		
<b>Función</b>		
<b>Tipo Servicio</b>	01	AGUA POTABLE
<b>Modificación</b>		
<b>Modalidad</b>	Base mas Pluses	
Composición ... Observaciones 		

Fuente: sistema STARH

En este ejemplo es posible verificar que la persona servidora titular de la plaza 00006000 es un Jefe Técnico Sistemas de Agua Potable (cargo no homologado al Servicio Civil) en Unidad de Producción y Distribución de la GAM y a su vez este es evaluado por el Director Especialista Sistemas de Agua Potable (Gerente del Servicio Civil 2) de la Unidad de Producción y Distribución de la GAM, el señor Luis Manuel Alvaro Aguilar.

Es importante acotar que en muchas ocasiones el encargado de evaluación del desempeño también debe atender consultas (tanto de jefaturas como de personas servidoras subordinadas) para restablecer las credenciales de ingreso al sistema, en el cual se lleva a cabo la evaluación y es necesario que cada persona ingrese tanto para evaluar como para aceptar, tanto los parámetros iniciales (es decir las competencias, grados e indicadores conductuales correspondientes) como a un final el resultado de la evaluación; o en su defecto no aceptar el resultado.

#### **2.2.4. Herramienta tecnológica**

La DGCH del ICAA cuenta con un sistema integrado de gestión que permite desde formular presupuestos para remuneraciones, gestionar nombramientos, generar las remuneraciones mes a mes, hasta gestionar las evaluaciones del desempeño entre muchas otras funcionalidades.

Cuenta con una interfaz de acceso para las personas servidoras de la DGCH para las gestiones propias de la dirección, y a su vez existe un portal denominado de “Portal del Talento Humano”, al cual cada computadora de la institución tiene acceso mediante un enlace preinstalado en el cual cada persona servidora accede con su “usuario” y contraseña personal en la mayoría de los casos, de lo contrario acceden con el número de cédula y una contraseña provisional que se le asigna.

La finalidad de este portal es que cada persona servidora pueda tener acceso a consultar aspectos como: boletas de pago, expedientes, vacaciones, solicitar becas, incapacidades, evaluaciones del desempeño (actual y anteriores).

## Imagen #9

## Portal de Talento Humano



The screenshot shows the STARH Human Talent Portal interface. At the top left is the AYA logo. Below it is a search bar with the text "Buscar" and a "Buscar" button. To the right of the search bar is the text "Randall bienvenido al Portal de Talento Humano". Below the search bar is a "Formularios" section with the text "No hay formularios publicados". To the right of the search bar is a "AutoServicio" section with a list of options: "Boleta de Pago", "Expediente Personal", "Mis Evaluaciones de Desempeño", "Perfil del Puesto", "Reporte de Incapacidades", "Saldo de Vacaciones", and "Solicitud de Becas". Below the "AutoServicio" section is a yellow arrow pointing right. To the right of the search bar and "Formularios" section is a large image of a modern building with a glass facade.

Fuente: sistema STARH

En apego a la línea de este proyecto, el módulo de evaluación del desempeño de este portal permite a la persona servidora tener acceso a un histórico de las evaluaciones que han recibido y al momento de iniciar un nuevo periodo de evaluación permite que la persona ingrese y verifique los criterios con los que se les va a evaluar.

Es de notar que cada persona trabajadora debe aceptar con anticipación los criterios con los cuales se le evaluará y una vez finalizado el proceso de evaluación, la persona debe ingresar y aceptar y/o rechazar el resultado.

## Imagen #10

## Ejemplo de interfaz de evaluación del desempeño

aceptada y a la espera de calificación

## Resultado de la Evaluación

Meta		Indicador		Peso	Meta	Nota Final	Puntaje Final	I Trimestre		II Trimestre		III Trimestre		IV Trimestre		Puesto	CCosto	
								Logro	Puntaje	N.A.	Logro	Puntaje	N.A.	Logro	Puntaje	N.A.		
Capacidad de organización. Avanzado: Organiza el trabajo del proceso y diseña planes de acción para cumplir oportunamente con las metas establecidas. Controla el uso de la información y los recursos a su cargo y define la ubicación y acceso de la		Cumple con los plazos preestablecidos y con la calidad requerida para el trabajo que se realiza. Organiza y distribuye los recursos de acuerdo a las prioridades, logrando optimizar su uso.		3	Avanzado			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>				
Capacidad para aprender e investigar. Avanzado: Investiga, indaga y profundiza en los temas relacionados con su entorno o su área de trabajo y aplica en ellos los conocimientos adquiridos.		Redacta un plan de desarrollo de carrera a partir de sus objetivos personales y define los plazos y recursos que requiere para llevarlo a cabo. Establece procedimientos específicos de revisión y		3	Avanzado			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>				
Compromiso y calidad organizacional. Diestro: Muestra lealtad institucional y disposición para ayudar a otros a completar sus tareas y superar obstáculos, comprometido con la búsqueda de mejora continua y la obtención de resultados de calidad deseados.		Apoya a la organización en situaciones difíciles. Participa en lo que se necesita hacer y no solo en lo que le corresponde.		2	Diestro			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>				
Comunicación asertiva. Avanzado: Se comunica y brinda en forma eficiente y eficaz, la información requerida del trabajo que realiza. Posee la habilidad para escuchar, percibir, explicar y presentar ideas en forma verbal y escrita de manera clara.		Dice claramente lo que piensa y siente sin herir los sentimientos de los interlocutores. Se muestra anuente a escuchar las ideas u opiniones de los demás, aunque sean opuestas a las propias.		3	Avanzado			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>				
Iniciativa. Diestro: Formula ideas para mejorar y resolver situaciones que compete a sus funciones sin esperar que las cosas queden sin resolver.		Formula ideas nuevas y útiles para mejorar el trabajo diario o el proceso. Identifica nuevos métodos para hacer las cosas mejor y las comunica a sus compañeros o superior.		2	Diestro			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>				
Manejo de información confidencial. Avanzado: Transmite información que requiere trato prudente, en forma oportuna y adecuada.		Es capaz de discernir qué información se puede hacer pública y cuál no. Reconoce los diferentes tipos de información confidencial y utiliza los métodos de distribución recomendados para cada uno de ellos.		3	Avanzado			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>				
Orientación de servicio al cliente. Diestro: Trata en forma atenta y respetuosa a clientes internos y externos. En ocasiones recomienda acciones para mejorar la atención de los clientes, demostrando interés en sus requerimientos.		Aporta ideas para mejorar el servicio, según las necesidades del cliente. Realiza funciones adicionales a las que le corresponde, en favor de dar respuesta oportuna a las necesidades y llenar las		2	Diestro			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>				
Pensamiento lógico-analítico. Diestro: Analiza y comprende problemas que se suscitan en su puesto de trabajo y crea relaciones básicas entre los factores que los determinan y recomienda acciones pertinentes.		Identifica relaciones de causa-efecto en los problemas diarios de su trabajo. Aporta acciones correctivas para resolver problemas. Utiliza la información relevante para tomar decisiones.		2	Diestro			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>				

Peso Indicadores: 100  
 Total Obtenido: 0  
 Nota Obtenida: 0

Total de Puntos: 100  
 Puntos Obtenidos: 0  
 Nota Final: 0

Volver

Ir a Página Principal

Fuente: Sistema STARH

En este mismo módulo, el cual tiene diferentes perfiles según sea para la Administración del sistema, jefaturas y/o personas servidoras; cada jefatura ingresa y valora para cada una de las personas servidoras en virtud de un cumplimiento de cada uno de los indicadores conductuales que permiten cuantificar el acercamiento a la meta establecida, y como ya se amplió en el punto 3.2, las jefaturas ocasionalmente solicitan colaboración en el manejo de la interfaz a la hora de evaluar al personal a su cargo.

Es importante mencionar que la institución cuenta con computadoras dispuestas en planteles, sedes regionales y cantonales para que cada persona servidora que no cuenta con un equipo computacional asignado (especialmente personal técnico) pueda acercarse y realizar gestiones que van desde la consulta de correo electrónico institucional hasta las actividades propias de la evaluación del desempeño.

#### **2.2.5. Periodo de evaluación.**

Durante el periodo de evaluación cada jefatura, que previamente ha verificado que la lista de personas servidoras que tiene asignados para evaluar está correcta, notifica a cada persona las competencias, indicadores conductuales y metas que se le corresponden. Es importante mencionar que estos valores no cambian a menos que cambie el cargo de la persona por un periodo considerable de tiempo, sin embargo, siempre se le notifica a la persona trabajadora los criterios con los cuales se le evaluará y esta persona debe hacer la aceptación en el sistema para continuar con el proceso.

Una vez que la persona servidora ha aceptado los términos de la evaluación, la jefatura le asigna una cita a cada una de las personas trabajadoras para realizar una sesión presencial de evaluación.

En estas sesiones de carácter privado se espera que cada jefatura haga una revisión de cada uno de los indicadores conductuales (que como ya se explicó ayudan a interpretar mejor las competencias) que le corresponden a la persona servidora según el cargo que ocupen, y mediante una valoración la jefatura le asignará un valor numérico a la competencia según la meta que se haya establecido y según el criterio de la jefatura.

Posterior a la sesión, cada persona servidora debe ingresar al sistema y aceptar o rechazar la evaluación recibida.

En el caso que una persona servidora no tenga por aceptado el resultado de la evaluación el sistema informático le da la opción de rechazarla, para lo que la Política de evaluación del desempeño (institucional) recientemente revisada y aprobada en sesión de Junta Directiva, establece los siguiente:

La persona servidora que no esté satisfecha con la calificación obtenida, en la evaluación del desempeño, podrá presentar el Recurso de Revocatoria ante la jefatura que realizó la evaluación en la herramienta tecnológica utilizada, dentro del plazo legal e improrrogable de tres días hábiles (Artículos N° 343, 346.1 de la Ley General de la Administración Pública). Para estos casos la jefatura debe resolverlo de manera inmediata con la persona servidora.

Si el Recurso de Revocatoria resulta infructuoso ante la jefatura, tanto la persona evaluada como la jefatura que evaluó podrán elevar el caso por escrito ante la Dirección Gestión de Capital Humano, para el análisis del caso ante la Comisión Conciliadora. (ICAA, 2021, p.27)

Además, la Política de evaluación del desempeño explica detalladamente cómo proceder con las resoluciones de esta comisión y en caso de que una persona trabajadora se niegue a ser evaluada.

#### **2.2.6. Identificación de brechas**

Una vez finalizado el periodo de evaluación, el profesional de la DGCH encargado de la evaluación del desempeño solicita a Dirección de Tecnologías de Información un reporte en formato “.xls” extraído de las bases de datos del sistema STARH en donde los datos se muestran en función de datos como: cargo, competencias, meta establecida, logro obtenido, comentarios la jefatura, etc.

La estructura del reporte facilita al analista aplicar filtros de datos, construir tablas dinámicas, desarrollar gráficos que permiten agrupar resultados.

Mediante el agrupamiento de resultados con comportamientos comunes es posible identificar brechas entre resultados esperados y resultados obtenidos tanto individualmente como por conjuntos de personas servidoras.

La identificación de las brechas negativas, es decir que la persona servidora evaluada no cumple con el grado esperado de una determinada competencia; es un proceso de alto valor estratégico dado que permite vislumbrar necesidades de capacitación a nivel institucional o a nivel de una determinada unidad administrativa o técnica.

La identificación de brechas positivas es un insumo importante para aspectos como participación en actividades de mentoría, se tomado en cuenta para el programa de sucesión de puestos claves, entre otros.

Es importante señalar que, si bien se utiliza el sistema Microsoft Excel, y no sistemas de mayor complejidad como Power BI y SPSS, existen una serie de destrezas para el manejo de datos y la gestión de los mismos para la obtención de resultados. A nivel de la DGCH, y en particular en la Dirección de desarrollo humano, la persona servidora que analiza los datos posee un nivel bastante alto de conocimientos en la herramienta, pero se ha comprobado que el nivel promedio de manejo de este paquete podría potenciarse a más personas servidoras.

## Imagen #11

## Base de datos- Resultados de Evaluación del desempeño

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
	COD_EVALUACION	COD_PUESTO	DES_PUESTO	DES_DEPENDENCIA_TIT	COD_PRE	DESC_META	DESC_INDICADOR	META	CALIFICACION	NOTA	ESTADO
1	EVA000006	33173	GESTOR EXPERTO GESTIÓN DE APOYO GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO	Dirección Gestión Capital Humano	C03	Capacidad de organización. Diestro:	Logra definir prioridades al organizar	2.00	2.00	100.00	Finalizado
2	EVA000006	33173	GESTOR EXPERTO GESTIÓN DE APOYO GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO	Dirección Gestión Capital Humano	C04	Capacidad para aprender e investigar.	Reconoce sus propias limitaciones y	2.00	2.00	100.00	Finalizado
3	EVA000006	33173	GESTOR EXPERTO GESTIÓN DE APOYO GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO	Dirección Gestión Capital Humano	C05	Compromiso y calidad organizacional. Básico:	Ejecuta sus actividades en concordancia con los	1.00	1.00	100.00	Finalizado
4	EVA000006	33173	GESTOR EXPERTO GESTIÓN DE APOYO GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO	Dirección Gestión Capital Humano	C09	Iniciativa. Básico: Hace lo que debe hacer, bien	Cumple los procedimientos	1.00	1.00	100.00	Finalizado
5	EVA000006	33173	GESTOR EXPERTO GESTIÓN DE APOYO GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO	Dirección Gestión Capital Humano	C11	Manejo de información confidencial. Diestro:	Comparte información completa y precisa en el	2.00	2.00	100.00	Finalizado
6	EVA000006	33173	GESTOR EXPERTO GESTIÓN DE APOYO GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO	Dirección Gestión Capital Humano	C13	Orientación de servicio al cliente. Básico:	Atiende con amabilidad y cortesía a los clientes	1.00	1.00	100.00	Finalizado
7	EVA000006	32173	EJECUTIVO EXPERTO GESTIÓN DE APOYO GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO	Dirección Gestión Capital Humano	C02	Autonomía. Experto: La priorización que	Realiza su trabajo de manera independiente	4.00	3.00	96.88	Finalizado
8	EVA000006	32173	EJECUTIVO EXPERTO GESTIÓN DE APOYO GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO	Dirección Gestión Capital Humano	C03	Capacidad de organización. Experto:	Planifica el desarrollo de las tareas, previendo	4.00	4.00	96.88	Finalizado
9	EVA000006	32173	EJECUTIVO EXPERTO GESTIÓN DE APOYO GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO	Dirección Gestión Capital Humano	C04	Capacidad para aprender e investigar.	Asume actividades con altas	4.00	4.00	96.88	Finalizado
10	EVA000006	32173	EJECUTIVO EXPERTO GESTIÓN DE APOYO GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO	Dirección Gestión Capital Humano	C05	Compromiso y calidad organizacional.	Promueve las metas de la organización y	3.00	3.00	96.88	Finalizado
11	EVA000006	32173	EJECUTIVO EXPERTO GESTIÓN DE APOYO GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO	Dirección Gestión Capital Humano	C06	Comunicación asertiva. Avanzado: Se comunica	Dice claramente lo que piensa y siente sin herir	3.00	3.00	96.88	Finalizado
12	EVA000006	32173	EJECUTIVO EXPERTO GESTIÓN DE APOYO GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO	Dirección Gestión Capital Humano	C09	Iniciativa. Avanzado: Busca otras alternativas	Resuelve problemas y supera obstáculos	3.00	3.00	96.88	Finalizado
13	EVA000006	32173	EJECUTIVO EXPERTO GESTIÓN DE APOYO GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO	Dirección Gestión Capital Humano	C11	Manejo de información confidencial. Experto:	Mantiene bajo estricto control la información	4.00	4.00	96.88	Finalizado
14	EVA000006	32173	EJECUTIVO EXPERTO GESTIÓN DE APOYO GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO	Dirección Gestión Capital Humano	C13	Orientación de servicio al cliente. Avanzado:	Propone proyectos o mejoras específicas en	3.00	3.00	96.88	Finalizado
15	EVA000006	32173	EJECUTIVO EXPERTO GESTIÓN DE APOYO GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO	Dirección Gestión Capital Humano	C15	Pensamiento lógico-analítico. Experto:	Confronta los problemas con	4.00	4.00	96.88	Finalizado
16	EVA000006	32173	EJECUTIVO EXPERTO GESTIÓN DE APOYO GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO	Dirección Gestión Capital Humano	C02	Autonomía. Experto: La priorización que	Realiza su trabajo de manera independiente	4.00	4.00	96.88	Finalizado

Fuente: Reportería sistema Star H

## 2.2.7. Talleres de capacitación

En función de las brechas identificadas en el análisis de los datos, en los 2 años anteriores se trabajó con una empresa consultora contratada que organizó talleres de capacitación en áreas como liderazgo, comunicación asertiva, pensamiento lógico analítico, autonomía, etc.

Dicha empresa trajo consultores especialistas en Psicología Laboral provenientes de México que, de acuerdo con los reportes de resultados elaborados por la DGCH, desarrollaron

talleres de capacitación en temas específicos y con metodologías altamente participativas que permitieron la libre expresión de las personas servidoras en ambientes controlados (en una sede diferente a su lugar cotidiano de trabajo, sin la presencia de jefaturas, con la compañía de una persona servidora de la DGCH) con el propósito de impactar positivamente en cada uno de los participantes.

### **2.3. Análisis FODA-MECA**

Una vez descritas las principales observaciones extraídas de las entrevistas, es procedente iniciar con la interpretación de los efectos que las diferentes variables identificadas tienen en el fenómeno de estudio. Para cruzar esta información se ha decidido utilizar una dinámica de clasificación de variables que permita identificar su naturaleza e incidencia y permita proyectar de alguna manera posibles acciones futuras a tomar.

Por esta razón es que se ha decidido utilizar un análisis FODA (también conocido como DAFO, SOFT, SWOT, WOTS y más recientemente TOWS).

Explicar el origen de esta metodología es complejo. La investigadora Nieves-Medrano (2018) resume el origen de la metodología de la siguiente manera:

No puede quedar duda respecto a que, acordes a la afirmación expresa de Albert S. Humphrey en su trabajo publicado antes de morir, en el Boletín de Stanford Research Institute (SRI) de diciembre de 2005, él no es el autor del análisis SWOT que hasta 1964 se llamó análisis SOFT y que hasta 1982 también se le denominó WOTS; siendo, a partir de este último año, que se conoce como matriz TOWS, acrónimo expresamente propuesto por Heinz Weihrich (1982: 54) si bien siguen utilizándose las siglas SWOT.  
(p.22)

Teniendo el contexto claro, se aplicará la herramienta según el criterio establecido por la investigadora Barahona (2014) en su trabajo final de graduación del Instituto Tecnológico de Costa Rica cuando indica:

El análisis FODA implica más que la elaboración de cuatro listas; las dos partes más importantes son: llegar a conclusiones a partir de sus listas sobre la situación general y convertirlas en acciones estratégicas para que la estrategia se ajuste mejor a las fortalezas de recursos y las oportunidades de mercado, para corregir las debilidades importantes para defenderse de las amenazas externas.

La parte final del análisis FODA es traducir el diagnóstico de la situación en acciones para mejorar la estrategia. (p. 60)

Hasta el momento se ha trabajado en función de las generalidades de la evaluación del desempeño en la realidad institucional en su totalidad. A partir de este punto la presente memoria procede con la caracterización particular de DGCH, y aunque la coordinación técnica y metodológica se encuentran en la misma DGCH,; sus personas servidoras son igualmente sujetas a evaluación y se considera de alto valor científico para esta investigación el profundizar en la realidad de la dirección y a partir de esta proponer cambios de forma y de fondo en la realidad de la evaluación del desempeño a nivel institucional.

### **2.3.1. Análisis FODA**

Como se describió anteriormente en la presente memoria, con el apoyo de los profesionales participantes del grupo focal se llevaron a cabo 2 sesiones de trabajo para analizar propiamente los componentes para un análisis FODA.

Con el apoyo del ingeniero industrial de la DCGH, y tomando en cuenta las actividades que este realiza , fue posible revisar documentación como por ejemplo las fichas de los

procesos, diagramas de flujo, SEVRI, los apartados relativos a la planificación estratégica y operativa de la DGCH, y a la vez comparar y compartir experiencias y criterio técnicos acumulados.

Para realizar el análisis FODA, los criterios a clasificar fueron identificados, en su gran mayoría, de las entrevistas iniciales y del diagnóstico inicial.

En una primera instancia los resultados iniciales fueron:

#### Fortalezas

- Procesos y actividades claramente “mapeados” y fáciles de estudiar
- Metodologías de análisis de datos probada y efectiva.

#### Oportunidades

- Existen buenas relaciones con empresas consultoras y capacitadoras.
- Marco Jurídico amplio.

#### Debilidades

- Sistema informático desactualizado.
- Competencias demasiado generales

#### Amenazas

- Cambios en el paradigma de evaluación que demanda cambios esctructurales fuertes.

Posteriormente se realizó una sesión de trabajo en la que fue posible optimizar la lista la cual quedó de la siguiente manera:

#### Fortalezas

- Bases conceptuales, teóricas y metodológicas sólidas y probadas

- Procesos y actividades claramente “mapeados” y fáciles de estudiar.

#### Oportunidades

- Amplia oferta de consultorias y capacitaciones de alto nivel.
- Marco Jurídico amplio.

#### Debilidades

- Sistema informático resagado.
- Sistema de calificación en exceso subjetivo.

#### Amenazas

- Nuevos paradigma de gestión (virtualidad) que demandan cambios estructurales fuertes.
- Las nuevas dinámicas laborales sobrepasan las competencias e indicadores conductuales establecidos.
- Organizaciones gremiales (sindicales) que invitan a no aceptar los resultados

A continuación se realizará una pequeña explicación de cada uno de los factores identificados.

##### **2.3.1.1. Fortalezas**

- Bases conceptuales, teóricas y metodológicas sólidas y probadas.

Es importante indicar que la DGCH cuenta, en su estructura organizativa, con 2 áreas funcionales que son la Dirección de Gestión y la Dirección de Desarrollo Humano, en la segunda es en la que está inserto el proceso de evaluación del desempeño, y por ende cuenta con personas servidoras especializadas en el tema.

Desde la implementación de la primera evaluación por competencias en el 2017 hasta el cambio establecido por la Ley 9635, el equipo de desarrollo humano (prácticamente en su totalidad) se ha abocado a colaborar en cada periodo de evaluación y, a su vez, cada periodo que se cierra deja importantes lecciones que, merced a las entrevistas guiadas, se evidencia que han sido muy bien aprovechadas.

Además, se evidenció que las actividades están relativamente bien distribuidas a la hora de dar soporte técnico a las jefaturas y aclarar dudas a personas servidoras mientras se encuentre abierto el periodo de evaluación. Por lo anterior, se desprende que es necesario un alineamiento de esfuerzos y conocimientos lo más preciso posible, de modo que cada periodo de evaluación transcurra de la mejor manera posible y sus resultados (y la interpretación de estos) generen conocimiento nuevo de alta calidad.

- Procesos y actividades claramente “mapeados” y fáciles de estudiar.

Como ya se indicó inicialmente en el planteamiento previo de la investigación, a nivel institucional la Gerencia General solicita fichas y diagramas de procesos a cada una de las unidades administrativas en virtud de los diferentes procesos que se llevan a cabo en cada unidad. Este archivo, al menos a nivel de la DGCH, se puede calificar como suficientemente pormenorizado y detallado.

Este elemento se identifica como una fortaleza para esta investigación en virtud de la construcción y validación de indicadores que se desarrollará más adelante por la necesidad de detallar las actividades, tareas, responsabilidades y responsables para definir parámetros de medición más precisos.

#### **2.3.1.2. Oportunidades**

- Amplia oferta consultorias y capacitaciones de alto nivel.

Como se desprendió de las entrevistas, la DGCH ha trabajado contratando servicios externos de consultoría para el desarrollo de estudios y capacitaciones. Estas consultorías externas han dejado resultados satisfactorios en materia de desarrollo de documentos como en la organización de capacitaciones para la atención de las brechas indentificadas en el análisis de los datos.

- Marco Jurídico amplio.

Mas allá de entrar a valorar trasfondos con intereses políticos; es importante hacer incapie que, desde la promulgación en el año 2017 de la Directriz Presidencial N° 093-P, se intensificó la promoción de una cultura de evaluación de la gestión pública en general.

Tanto la Ley 9635, los cuerpos normativos que esta afecta, hasta el proyecto de Ley 21363 “ley marco del empleo público” que a la fecha de esta investigación se encuentra en discusión en la Asamblea Legislaiva; brindan descripciones de los alcances que se espera tenga la evaluación del desempeño en el quehacer diario de la Administración Pública y a su vez brindan seguridad jurídica a las acciones llevadas a cabo en virtud de establecer modelos de evaluación del desempeño que sean científicamente precisos y operativamente viables.

#### **2.3.1.3. Debilidades**

- Sistema informático Resagado.

Una observación que no puede pasar desapercibida es que, a la fecha de elaboración de este proyecto, la herramienta tecnológica únicamente cuenta, en condiciones de plena operación, con la funcionalidad de evaluar el desempeño por competencias.

Como ya se ha ampliado, para el año 2021 (que será evaluado en el 2022) el marco normativo ha dispuesto la evaluación tanto por competencias laborales como por indicadores cuantitativos. Estos indicadores deberán ser formulados por cada jefatura y presentados a la DGCH para su valoración y validación. Por lo tanto, es necesario gestionar los requerimientos

para la reprogramación y rediseño de la herramienta, a fin de que esta pueda obtener la información de los indicadores y a su vez ser alimentada con los datos del desempeño de cada persona servidora.

Al ser una herramienta informática subcontractada, la labor de reprogramación debe ser adquirida por los mecanismos normativos vigentes (contratación administrativa) y debe entrar en el flujo de trabajo de Dirección de Proveeduría Institucional. Al estar involucradas otras direcciones institucionales, se torna complicado hacer una estimación del tiempo requerido para la adquisición del servicio, por lo tanto, se torna necesario desarrollar instrumentos de recolección de evidencias en los que cada persona servidora, en coordinación con sus jefaturas, pueda gestionar los datos que permitan alimentar los indicadores.

- Sistema de calificación en exceso subjetivo.

Como ya se ha referenciado anteriormente, el ICAA tiene definidas las competencias, y sus respectivos indicadores conductuales según cada cargo institucional establecido en el manual de cargos y a su vez la herramienta tecnológica lo despliega en concordancia en la interfaz de evaluación.

Esto significa que a la hora de realizar la evaluación por competencias, la jefatura no tiene necesidad de realizar cruces de datos, ya la herramienta lo realiza automáticamente. Sin embargo, se ha identificado que en muchas ocasiones que los indicadores conductuales, que en teoría deben facilitar la “cuantificación” de las valoraciones realizadas por la jefatura; no están en concordancia con las metas establecidas y por ende la exactitud de la apreciación podría traslaparse.

## Imagen #12

## Competencias por cargo

	<b>MANUAL INSTITUCIONAL DE CARGOS</b>		Código: 31173
			Página: 4 de 5
	<b>DIRECTOR</b>	<b>EXPERTO</b>	<b>GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO</b>
	Estrato	Categoría	Área de Gestión Ocupacional
Elaborado por: Vera Arroyo Alvarez Fecha: Diciembre 2020		Revisado por: Dirección Gestión del Capital Humano Fecha: Diciembre 2020	Versión: No. 11-2020 Aprobado Acuerdo: AJD-2020-457 Fecha: Diciembre 2020

## COMPETENCIAS

Tipo	Competencia	Grado	Concepto según el grado
Institucional	Iniciativa	5	Genera ideas de mejora que concreta en planes de acción que son estratégicas para el desarrollo de la Dirección o Proceso. Está dispuesto a tomar riesgos y a considerar enfoques nuevos. Motiva a otros a ser proactivos. Anticipa y visualiza las barreras de cambio para dirigir los planes y asegurar la aceptación por parte del personal.
	Orientación de servicio al cliente	5	Promueve el desarrollo de investigaciones que permitan obtener información sobre las necesidades y expectativas de los clientes en relación con los productos y servicios que brinda AyA a nivel general, o específicamente el servicio que brinda la Dirección o Proceso. Utiliza la información para implementar acciones que permitan mejorar la relación y satisfacción de los mismos. Fomenta entre el personal una cultura orientada al servicio de los clientes de acuerdo con los objetivos y valores institucionales. Atiende en forma atenta y respetuosa tanto a clientes internos como externos y está pendiente de que sus colaboradores también lo hagan.
	Compromiso y calidad organizacional	5	Dirige su trabajo activamente hacia el logro de los objetivos del AyA, Dirección o Proceso, coincidiendo el interés y los requerimientos del Instituto con sus actividades y prioridades; refleja su compromiso individual con la institución. Supera los obstáculos en su trabajo, promueve una actitud positiva de mejoramiento continuo que favorece que los integrantes de su equipo de trabajo, logren las metas de calidad deseadas, en función de tiempo, normas y procedimientos establecidos.

Fuente: Manual de Cargos ICAA

## Imagen #13

## Indicadores conductuales por competencia

## INICIATIVA

Grados	Indicadores Conductuales
GRADO 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Se anticipa a los cambios y a las nuevas demandas que surgen en el medio y se reconoce su capacidad para realizar cambios que, además de mejorar los resultados, colocan al Instituto a la vanguardia.</li> <li>o Constantemente genera ideas que dan valor agregado al trabajo y muchas de ellas han tenido un impacto importante en la forma de trabajar del Instituto.</li> <li>o Reacciona en forma oportuna y acertada frente a situaciones nuevas.</li> </ul>

Fuente: Diccionario de competencias ICAA (2016)

Como se muestra en las imágenes 10 y 11, el cargo de Director Experto tiene asignada la competencia iniciativa con un grado 5. Si nos aferramos a lo expuesto por Castaño y Preciado (2021), los indicadores conductuales son quienes permiten la cuantificación de una definición puramente teórica de la competencia como tal.

Sin embargo, cuando observamos la cantidad de indicadores conductuales (3) para el grado (5) correspondiente a la competencia “iniciativa” del cargo de Directos Experto, se hace evidente que los indicadores conductuales cumplen parcialmente su rol, limitándose a ampliar semántica la competencia; pero no facilita su cuantificación. Esto porque los indicadores conductuales no están a su vez ponderados y/o la cantidad de indicadores no corresponde al grado asignado.

Si bien este resultado no requiere de complejos algoritmos matemáticos para ser calculado, no deja de llamar la atención que el hecho de obtener un resultado lo más atinado posible dentro de una evaluación cualitativa, es una tarea que requiere muchos pasos y por ende existe la posibilidad que medie un alto grado de subjetividad en la asignación de un logro a la correspondiente meta, en una dinámica de evaluación que debería estar regida por el más alto rigor científico dado los alcances legales que tiene la evaluación del desempeño.

#### **2.3.1.4. Amenazas**

- Nuevos paradigma de gestión (virtualidad) que demandan cambios estructurales.

Desde el año 2020, el tema de la pandemia mundial por el SARS-COV2, y la necesidad de implementar tan repentinamente el teletrabajo en una institución (y la DGCH no es la excepción) que tenía prácticamente nula experiencia en el tema; ha dejado ver importantes oportunidades de mejora en lo relativo a la virtualidad en el desarrollo de actividades con dinámicas como por ejemplo: respaldos y expedientes 100% digitales, uso prácticamente

exclusivo de los certificados de firma digital, comunicación virtuales (chats y correos electrónicos), entre otros.

Y esta realidad afecta directamente la evaluación del desempeño, tanto en el modelo actual como en las dinámicas que deben ser implementadas.

Como ya se ha explicado anteriormente, la realidad de no contar con una herramienta tecnológica preparada para evaluar el desempeño por indicadores cuantitativos requiere que cada persona servidora lleve registros detallados de sus actividades. Estos registros deben ser capaces de traducirse según las variables requeridas para alimentar indicadores cuantitativos y a su vez cada jefatura debe controlar y monitorear que el levantamiento de los datos sea lo más certero y científicamente preciso.

La adaptación a la virtualización de los ambientes de trabajo es una tarea compleja y la realidad mundial la ha precipitado.

- Las nuevas dinámicas laborales sobrepasan las competencias e indicadores conductuales establecidos.

Es importante no caer en anacronismos, que según la RAE (2021) significa “error consistente en confundir épocas o situar algo fuera de su época”. Las competencias laborales fueron formuladas en un momento y en una realidad organizacional diferentes a lo que se vive en el 2021.

Se ha evidenciado que dinámicas como el teletrabajo requieren competencias específicas como autonomía, adaptación al cambio e inclusive creatividad para el desarrollo remoto de actividades que tradicionalmente se han realizado de manera presencial.

Es importante analizar el grado concordancia de las competencias según las dinámicas actuales y valorar si es necesario ajustar tanto su asignación como su ponderación. Por

ejemplo la competencia “adaptación al cambio” según el manual de cargos le corresponde a los niveles de Director Experto y Director General, siendo que podría valorarse la necesidad de incluirla como una competencia institucional, es decir común a todas las personas servidoras como lo son las competencias iniciativa, orientación de servicio al cliente y compromiso y calidad organizacional.

Además, como ya se ha profundizado, es necesario considerar si los indicadores conductuales asociados a las competencias siguen respondiendo a los cambios en el entorno y si es necesario agregar nuevos indicadores conductuales.

- Organizaciones gremiales (sindicales) que invitan a no aceptar los resultados

Más allá de juicios valorativos referentes al rol de los sindicatos en la institución, que cuenta con 5 sindicatos (SITRAA, ASTRAA, ANEP-AYA, UNT, SIPAA), es importante mencionar que la institución difunde correspondencia de los sindicatos en todas las cuentas del correo electrónico institucional.

En repetidas ocasiones las organizaciones sindicales han llamado a no aceptar resultados de evaluación del desempeño fundamentando para ello razones de subjetividad, vicios en la comunicación, falta de planificación de roles de trabajo y vicios en las relaciones laborales.

## Imagen #14

## Comunicaciones del Sindicato SITRAA

## Evaluación del desempeño



SITRAA

Para

Si hay problemas con el modo en que se muestra este mensaje, haga clic aquí para verlo en un explorador web.

[Responder](#)
[Responder a todos](#)

### SINDICATO DE TRABAJADORES DEL AyA

**El recurso humano que dan los héroes y las heroínas de la higiene, NO PUEDE ser pisoteado por temas SUBJETIVOS de las jefaturas, NO ACEPTE se le señale si no eres "amiguís" de los jefes. SI USTED CUMPLE CON SU TRABAJO Y HACE MÁS DE LO QUE DICE SU PERFIL, jamás debería de tener una calificación menos de 100.**

**URGENTE.  
NO ACEPTE SU  
EVALUACIÓN SI ES  
MENOR A 100.**

Hemos detectado, que se hacen evaluaciones SIN que se envíen los parámetros de evaluación, o en lo peor de los casos los trabajadores NO SON QUIENES accesan y aceptan o declinan la evaluación. SON JEFATURAS o SUS ASISTENTES.

Artículo 8. Evaluación del desempeño y revisión de salario.  
2). Todo funcionario podrá hacer la respectiva apelación, en caso de que considere que la evaluación no está acorde con su desempeño laboral. Para dicha apelación contará con un plazo de cinco días hábiles.

Fuente: SITRAA

En el ejemplo adjunto en la imagen #12 indican “Urgente, no acepte su evaluación si es menor a 100”. Esta amenaza se ha identificado como de relevancia para esta investigación debido al peso e influencia que las organizaciones sindicales tienen particular en el ICAA.

### 2.3.2. Matrices

Una vez identificadas las variables del FODA, es importante conocer de qué manera se pueden potenciar los aspectos positivos y reducir el impacto de los aspectos a mejorar y las amenazas externas.

Es importante mencionar que para identificar cómo se deben gestionar los resultados de la identificación de los elementos internos (fortalezas y debilidades) y los externos (debilidades y amenazas) se utilizarán dos matrices, la primera es la Matriz MECA según la metodología utilizada por Sanchez (2018) y la segunda es la matriz de Heinz Wehrich descrita y traducida por Nieves - Medrano (2018) para comprender de mejor manera cómo relacionar las variables y desarrollar las estrategias pertinentes.

El modelo de matriz MECA según Sanchez (2018) permite “definir cuales van a ser los aspectos a mantener, a explotar, a corregir y los aspectos a afrontar... busca corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades” (p.26)

Tabla #5

Matriz Elementos MECA

Aspectos a mantener	Aspectos a explotar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La actualización profesional.</li> <li>• El respaldo de evidencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones en una gran variedad de temas</li> <li>• El marco normativo que brinda seguridad jurídica a los actos</li> </ul>
Aspectos a corregir	Aspectos a afrontar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El resago del sistema informático</li> <li>• Subjetividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los pronunciamientos de los sindicatos con información verás y transparente.</li> <li>• La brecha tecnológica.</li> <li>• Las competencias desactualizadas</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Imagen #15

Tabla TOWS

<b>ETAPA 2. Introducción, en 1982, de la Matriz TOWS ó FODA</b> 1982, Heinz Wehrich, publica expresamente un artículo con el objetivo de introducir matriz TOWS					
<b>Matriz TOWS</b>			<b>Matriz FODA</b>		
<b>Factores internos</b> <b>Factores externos</b>	<b>Strengths</b>	<b>Weaknesses</b>	<b>Factores internos</b> <b>Factores externos</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
21 <b>Opportunities</b>	Estrategia SO: maxi-maxi	Estrategia WO: mini-maxi	<b>Oportunidades</b>	Estrategia FO: maxi-maxi	Estrategia DO: mini-maxi
<b>Threats</b>	Estrategia ST: maxi-mini	Estrategia WT: mini-mini	<b>Amenazas</b>	Estrategia FA: maxi-mini	Estrategia DA: mini-mini

Fuente: Revista de Administración y Finanzas.

Como se puede desprender de la imagen de la matriz “TOWS” , es indispensable identificar líneas estratégicas de acción en función de identificar cómo “maximizar” y “minimizar” cada uno de los aspectos (Nieves-Medrano, 2018, p.17).

Por ende, y siguiendo la lógica de la matriz TOWS y tomando como base los elementos identificados en la matriz MECA, se pueden identificar acciones estratégicas y extraer elementos puntuales.

Tabla #6

## Matriz TOWS

Análisis TOWS			
Factores Externos	Factores Internos	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades		<p>Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener programas de capacitación constante en cuanto a tendencias tecnológicas, de gestión, de evaluación y nuevos cuerpos jurídicos.</li> <li>Mantener actualizado el repositorio de bases de datos de los resultados de las evaluaciones del desempeño y de los análisis de estos para detectar nuevas necesidades de formación capacitación.</li> </ul>	<p>Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Actualizar el sistema informático.</li> <li>Mejorar la metodología de cuantificación de los indicadores conductuales para asegurar la transparencia y perfilar mejor a la persona evaluada.</li> </ul>
		<p>Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Procurar transparencia, publicidad y rendición de cuentas</li> <li>Actualización constante de los mapeos de los procesos.</li> </ul>	<p>Estrategia DA (estrategias defensivas) (Sanchez, 2018, p.26)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Promover una cultura de evaluación (de desempeño, de gestión, de clima organizacional) constante para identificar y anticipar oportunidades de mejora.</li> </ul>
Amenazas			

Fuente: Elaboración propia

### **2.3.2.1. Acciones Estratégicas**

#### **2.3.2.1.1. Estrategias FO**

##### **2.3.2.1.1.1. Mantener programas de capacitación constante en cuanto a nuevas tendencias en evaluación y nuevos marcos jurídico.**

La actualización es el reto constante del profesional en la administración pública, y en el caso de la evaluación del desempeño en la DGCH este principio se aplica por autonomía. Desde el año 2017 a la fecha de elaboración de esta investigación se han dado cambios de alta importancia en los cuerpos normativos que rigen las relaciones laborales en el sector público. Si a esto se suma que en la corriente legislativa (a abril del 2021) se encuentra el proyecto de Ley 21336 de ley marco de empleo público, es importante que el tanto los profesionales en la Dirección de Desarrollo Humano como las jefaturas de la DGCH (una directora experta y 2 directores generales) tengan las herramientas teóricas y metodológicas para ajustarse a la legalidad y a las mejores prácticas.

##### **2.3.2.1.1.2. Mantener actualizado el repositorio de bases de datos de los resultados y de los análisis de estos para detectar nuevas necesidades de formación capacitación.**

Mediante la proyección de resultados y el seguimiento oportuno a casos particulares es posible tener identificadas con anticipación las eventuales necesidades de capacitación y así realizar un trabajo de carácter mayormente preventivo más que puleativo, y utilizar mecanismos como las mentorías para casos puntuales que requieran una atención a mayor detalle sin detener la operación diaria y generando un mayor valor agregado mediante una metodología de atención más práctica.

### **2.3.2.1.2. Estrategias DO**

#### **2.3.2.1.2.1. Actualizar el sistema informático.**

Como ya se ha referenciado, es necesario que el sistema informático responda al nuevo paradigma “80-20” de evaluación del desempeño, incluyendo para esto la funcionalidad tanto de las competencias como los indicadores cuantitativos.

Es importante que el “reactivo limitante” en este tema es el tiempo. Como ya se referenció anteriormente, las dinámicas institucionales de contratación administrativa tienen sus cronogramas bien establecidos y por lo tanto esta tarea se considera prioritaria de cara al próximo periodo de evaluación.

#### **2.3.2.1.2.2. Mejorar la metodología de cuantificación de los indicadores conductuales para asegurar la transparencia y perfilar mejor a la persona evaluada.**

Como ya se referenció, la cuantificación de los indicadores conductuales en relación con la ponderación de las metas debe ser realizada para reducir al máximo posible la subjetividad en los cálculos del logro alcanzado.

### **2.3.2.1.3. Estrategias FA**

#### **2.3.2.1.3.1. Procurar transparencia, publicidad y rendición de cuentas**

La mejor respuesta a las amenazas que cuestionan la legitimidad y calidad de las prácticas en evaluación del desempeño es fortalecer los canales de comunicación existente y promover la rendición de cuentas de resultados a fin de que las personas servidoras tengan noción clara de las principales enseñanzas obtenidas al cierre de cada periodo de evaluación.

### **2.3.2.1.3.2. Actualización constante de los mapeos de los procesos.**

Este punto es medular. Como ya se ha evidenciado los cambios en las dinámicas de gestión han sido de los principales retos a nivel institucional. El mantener actualizados los mapas de procesos y las descripciones de las tareas y actividades, en el entendido que actualizar también lleva implícito el componente de innovación; permite no solo incidir positivamente en la calidad y productividad en general, sino que se considera hasta un derecho inherente a la persona trabajadora el ser evaluado o evaluada en virtud de: el apego a los procesos, competencias actualizadas y poderosas con el mayor rigor científico posible, y de la consecución de productos reales y medibles.

### **2.3.2.1.4. Estrategias DA**

#### **2.3.2.1.4.1. Promover una cultura de evaluación (de desempeño, de gestión, de clima organizacional) constante para identificar y anticipar oportunidades de mejora.**

La mejor forma de lograr una organización resiliente y que se adapte a los cambios del entorno y los cambios internos, subyace en promover una cultura de autoevaluación y evaluación contante de la gestión integral de manera que se puedan identificar y solventar con anticipación la mayor cantidad de oportunidades de mejora posibles. Estas oportunidades de mejora van desde el desempeño individual hasta la gestión en general. Evaluaciones integrales periódicas y constantes de prácticas, tareas y actividades impactan, como le describe la catedrática española Marisol Esteban (2005), aportando “visibilidad y transparencia a la acción pública y a su nivel de adecuación a los problemas que se plantean, por lo que colabora en las estrategias de mejora” (p.3).

### **3. Capítulo tercero: Requerimientos técnicos y normativos para la articulación cuantitativa-cualitativa.**

Una vez realizado el diagnóstico de la fase de evaluación cualitativa del desempeño, fue necesario identificar los requerimientos establecidos en la normativa y así formular una metodología integral (cuantitativa-cualitativa) que vinculase el modelo actual de evaluación con sus oportunidades de mejora atendidas y una nueva estructura de evaluación cuantitativa por objetivos y sus indicadores.

Estos requerimientos son específicamente criterios, herramientas e instrumentos con los cuales se estructuró la propuesta de metodología de evaluación del desempeño para la DGCH. Son las bases y cimientos en los cuales se construyó la nueva metodología, por lo tanto este capítulo puede entenderse como una fase preparatoria en donde se depuran los insumos que darán origen a la propuesta final.

Por ende, en este capítulo, se busca mostrar cómo se abordaron los requerimientos que permitieron posteriormente (como se explicará en el capítulo 4) establecer las distribuciones finales de: competencias, su respectivo grado, los indicadores conductuales, objetivos, indicadores, escalas de calificación e instrumentos de recolección de datos; y así presentar la metodología integral de evaluación del desempeño para la DGCH.

En resumen, en este capítulo se enlistan y explican la naturaleza, componentes y demás generalidades de los principales productos de la metodología de evaluación de desempeño que se presentarán en el siguiente capítulo.

Es importante indicar que, en el caso de la evaluación cualitativa, la mayoría de los criterios están dados y, como ya se explicó en el capítulo anterior, llevan 3 años siendo probados y han demostrado utilidad y rigor científico. Con respecto a la evaluación por

competencias se trabajó específicamente en redistribuir y balancear los criterios cuantitativos y actualizar las competencias según ejemplos estudiados.

Con respecto a la evaluación cuantitativa por objetivos e indicadores, se trabajó en el análisis de las fichas de procesos existentes para articular las entrevistas guiadas que se aplicaron a los Ejecutivos Expertos para así formular los objetivos de desempeño y sus respectivos indicadores.

Por ende, los principales productos de este apartado son:

- Nuevas competencias y nuevos indicadores conductuales
- Reestimación de la ponderación
- Matriz de indicadores
- Integración cualitativa-cuantitativa
- Sistema de autoevaluación y evaluación de jefaturas.

Según estos, en este capítulo se expondrá la secuencia lógica a través de la cual se construyeron los fundamentos teóricos y las herramientas necesarias para cumplir con los nuevos lineamientos contenidos en la normativa abordada en el capítulo anterior.

Esto implica realizar actividades que van desde la construcción de una estructura de objetivos con sus respectivos indicadores cuantitativos, fundamentadas en entrevistas guiadas abiertas; revisión de los procesos oficiales para identificar actividades y responsables; definir los parámetros de medición y ponderación hasta la articulación de todo lo anterior con una evaluación cualitativa optimizada.

### 3.1. Nuevas competencias y nuevos indicadores conductuales

La necesidad de actualizar el diccionario de competencias institucional nace a partir de dos realidades del entorno. La primera de ellas tiene relación con el análisis comparativo.

Realizando una revisión de los compendios de competencias de otras organizaciones (DGSC, otras instituciones públicas, ONG) y literatura especializada, fue posible evidenciar que existen áreas específicas en las cuales se pueden desarrollar competencias y que en el ICAA no se ha profundizado.

En segundo lugar, el diccionario de competencias debe responder a dinámicas que son tan cambiantes como el entorno mismo. Desde los cambios en la normativa vigente hasta temas como la pandemia mundial del SARS-COV 2; generan la necesidad de actualizar las competencias en función de nuevas realidades de trabajo como por ejemplo el teletrabajo y la digitalización de actividades y productos documentales.

A continuación se presenta la distribución de las competencias para las personas servidoras de la DGCH de la forma en que se originalmente se encuentran consignadas en el Manual de Cargos.

Tabla #7

#### Distribución de Competencias según cargos

Cargo	Competencias institucionales	Competencias específicas
Director Experto y Director General		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Adaptación al cambio</li> <li>• Pensamiento Estratégico</li> <li>• Tolerancia al trabajo bajo presión</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociación</li> </ul>
Ejecutivo Experto y Ejecutivo Especialista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa</li> <li>• Orientación de servicio al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento lógico-analítico</li> <li>• Comunicación Aseriva</li> <li>• Capacidad de Aprender e investigar</li> <li>• Autonomía</li> <li>• Capacidad de organización</li> <li>• Manejo de información confidencial</li> </ul>
Ejecutivo Avanzado, Ejecutivo General A y Ejecutivo General B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso y calidad organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento lógico-analítico</li> <li>• Comunicación Aseriva</li> <li>• Capacidad de Aprender e investigar</li> <li>• Capacidad de organización</li> <li>• Manejo de información confidencial</li> </ul>
Gestor Experto y Gestor General		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de Aprender e investigar</li> <li>• Capacidad de organización</li> <li>• Manejo de información confidencial</li> </ul>

Fuente: Manual de cargos ICAA

En este punto surgió la necesidad de conocer la metodología seguida en el momento de la confección del diccionario de competencias.

Revisando la documentación institucional fue posible identificar los siguientes hechos:

- Fue un trabajo colaborativo y multidisciplinario.
- Se realizaron sesiones de trabajo con diferentes jefaturas de diversas áreas para recolectar todas las propuestas posibles.

- Inicialmente se identificaron más competencias de carácter institucional de las que actualmente existen (solo 3)

Con respecto a este tercer punto, la documentación institucional indicó que en un inicio la competencia denominada “adaptación al cambio” fue propuesta como una competencia institucional, es decir común para todos los cargos de la institución. Sin embargo al momento de la implementación en pleno de la evaluación del desempeño, esta competencia no se incluyó como una competencia institucional y se dejó únicamente para los cargos de Director Experto y Director General.

Si bien no se encontró una referencia técnica y/o reglamentaria para explicar la razón para no mantenerla como una competencia institucional. Sin embargo para esta investigación se tomó el criterio de las investigadoras Pineda y Cortes (2018) que establecen que “ser flexible requiere que tanto el órgano de gobierno, como los directivos y los empleados conozcan la forma de reaccionar y responder a un cambio” (p.21). Por ende se recomendó como una acción puntual el adoptar una propuesta más horizontal de la jerarquía e incluir la competencia como una competencia institucional.

Lo importante de este caso es que el diccionario de competencias del ICAA ya tiene ampliamente definidos los grados y los indicadores conductuales par esta competencia en particular. El reto más interesante sin duda surgió al implementar una competencia “desde cero”. El identificar un área en la cual es necesario enfocar un proceso de evaluación y adaptar (y en cierta medida construir) los indicadores conductuales necesarios para que la medición de esta competencia sea lo más certera posible.

Como ya se evidenció en el capítulo anterior, un hecho de suma importancia es que las nuevas dinámicas laborales (como por ejemplo el teletrabajo, la virtualidad de las comunicaciones, el respaldo documental 100% virtual, entre otros) no son contemplados de

manera óptima y es un hecho que representan toda una serie de cualificaciones laborales que merecen ser evaluadas dado el impacto real en la gestión diaria.

La primera referencia fue el diccionario de competencias de la Dirección General del Servicio Civil (2021). En este caso el mencionado documento incluye la competencia llamada Sensibilidad tecnológica como una competencia de índole profesional y la cual es definida de la siguiente forma:

Facilidad para adaptarse de forma continua al uso y aprovechamiento de los recursos de carácter informático, audiovisual, tecnológicos y demás, que facilitan la gestión de la información y la comunicación, desarrollando habilidades e intercambiando conocimientos relacionados con las TIC organizacionales y del mercado, para optimizar el desempeño y el servicio al usuario. (p.32)

En la imagen número 13 se muestran los grados y los comportamientos, que es la forma en el documento se acerca, sin parecerse del todo al concepto de indicador conductual.

Imagen #16

### Grados y comportamiento de la competencia “Sensibilidad Tecnológica”

Comportamientos	Básico	Intermedio	Avanzado	Destacado
<b>Sensibilidad y adaptación tecnológica</b>	Se mantiene informado(a) con respecto a las tecnologías de información que se asocian a sus funciones y los cambios que le afectan, expresando una disposición positiva para actualizarse, identificando beneficios personales y para su trabajo.	Identifica cambios tecnológicos que puedan afectar su desempeño y/o desarrollo laboral, y busca alternativas que le permitan adaptarse a las nuevas tendencias tecnológicas y de comunicación.	Percibe los cambios tecnológicos como una contribución a mejorar el desempeño personal y del equipo, proponiendo nuevas formas de abordar el trabajo, organizar las tareas y optimizar los resultados, actualizándose y replicando conocimientos entre las personas corresponsables del servicio.	Visualiza y se anticipa a los cambios tecnológicos que afectan a su proceso de trabajo u organización, transmitiendo una visión positiva de ellos al equipo de trabajo, y generando propuestas de acción que faciliten la adaptación al cambio tecnológico y la integración de las herramientas y recursos existentes para la mejora de los procesos.
<b>Uso de tecnología para solución de situaciones</b>	Utiliza los medios tecnológicos disponibles de manera correcta para su cargo y se comunica eficazmente a través de los diferentes medios disponibles.	Maneja la totalidad de las herramientas informáticas requeridas para el desempeño de su función y establece coordinaciones efectivas utilizando tecnologías de comunicación. Busca, analiza y organiza información utilizando los diferentes medios tecnológicos disponibles.	Utiliza sistemáticamente las herramientas de información y comunicación disponibles en su organización. Propicia entre sus pares el desarrollo de nuevas prácticas de trabajo basadas en el uso de tecnología. Destina tiempo para capacitarse en el uso de aquellas tecnologías que no maneja.	Demuestra convicción con respecto a la importancia de las tecnologías de información y comunicación para la modernización institucional y las incorpora en sus prioridades de trabajo. Incentiva el uso de nuevas tecnologías de información y comunicación entre las personas integrantes de su equipo y la organización.
<b>Gestión del conocimiento</b>	Es sensible y colabora en compartir la información y conocimiento que se genera de sus labores.	Busca la información disponible en la organización cuando requiere resolver situaciones que se le presentan, y genera análisis e informes que pone a disposición de su equipo.	Sistematiza el conocimiento y el aprendizaje producido, y propone sistemas de organización de la información para asegurar su divulgación y aplicación al trabajo de su equipo y organización.	Genera estrategias y sistemas que permitan transferir en su equipo de trabajo y organización el aprendizaje y conocimientos adquiridos para mejorar el cumplimiento de los resultados esperados, volviéndose un referente organizacional en la materia.

Fuente: Diccionario de competencias DGSC

Si bien el abordaje de la DGSC difiere un poco de la estructura del diccionario de competencias del ICAA, la imagen anterior aporta una gran cantidad de información en virtud de los elementos identificados en el FODA.

Revisando la descripción de los comportamientos descritos, fue posible llegar a la conclusión que el “uso de tecnología para la solución de situaciones” es el comportamiento que mejor puede describir la realidad de la DGCH. Esto en virtud de que incluye realidades como el uso de herramientas de información, medios de comunicación, dinámicas de roles de trabajo entre otros.

Según el análisis de la imagen, la primera necesidad que se presentó fue la identificación de un quinto grado de ponderación para mantener la homogeneidad con las competencias existentes y la construcción de los indicadores conductuales que permitan la interpretación de cada uno de los grados y a su vez faciliten su cuantificación.

Con respecto a la construcción de un quinto grado la principal interrogante fue en dónde incluirlo. Para este efecto fue necesario investigar cual fue la lógica seguida inicialmente al momento de formular el diccionario de competencias. Para este fin se consultó el documento Modelo de administración de los puestos elaborado para la DGCH por la empresa Deloitte y que consigna los siguientes puntos.

- En el grado 5 se encuentran las ocupaciones de Gerencia y Dirección que tengan funciones muy variadas, de alto nivel de complejidad, discernimiento y máxima autonomía y que son responsables por el trabajo de otros y por la administración de recursos, entre otras.

- En el grado 4 se ubican aquellas ocupaciones con una amplia gama de actividades en contextos cambiantes, alto grado de autonomía, responsabilidad por el trabajo de otros y en ocasiones por la asignación de recursos.
- En el grado 3 se contemplan ocupaciones en las cuales las actividades son variadas y no rutinarias y el trabajador tiene autonomía y responsabilidad delegada para supervisar a otros.
- En el grado 2 se encuentran oficios correspondientes a aquellas ocupaciones en donde se combinan actividades físicas e intelectuales en algunos casos variadas, algunas no rutinarias con poca autonomía, en donde el trabajador recibe supervisión.
- En el grado 1 están aquellos oficios en donde las funciones son sencillas, predecibles y repetitivas, fundamentalmente de carácter físico y los trabajadores tienen un alto nivel de subordinación.

(Deloitte & Touche S.A, 2008, p.117)

Como se evidenció con la revisión documental, el principal criterio es eminentemente jerárquico y se valora según la autonomía con la que la persona servidora desempeña sus funciones.

En una labor conjunta donde se organizó un grupo focal virtual para tomar el criterio de varias personas servidoras de la DGCH, se llegó a las siguientes conclusiones:

- El cargo más bajo en jerarquía de la DGCH, que es un Gestor General, pareciera coincidir razonablemente con el primer grado descrito por el diccionario de competencias de la DGSC.
- El segundo grado descrito por la DGSC coincide mucho con las actividades principales descritas en el manual de cargos para Ejecutivo General A y Ejecutivo General B.

- El tercer grado descrito por la DGSC parece coincidir con las actividades descritas para un Ejecutivo Avanzado y en algunos rasgos con un Ejecutivo Especialista.
- El cuarto grado coincide significativamente con las características esperadas de un Ejecutivo Experto.
- Hace falta un grado que haga más referencia a la vinculación entre el uso de la tecnología con la toma de decisiones que repercuten directamente a nivel estratégico.

Esta dinámica de interrelación lo amplían los investigadores Bravo, Valdivieso y Arregui (2018) cuando afirman:

Los recursos informativos y los sistemas de información son de vital importancia por lo que se debe prestar atención a los ambientes informacionales y su relación con la transformación y la innovación; las fuentes de información y prioridades establecidas para su uso en el proceso decisorio; el comportamiento de uso de la información por parte de los gerentes y directivos. (p.48)

Por ende resultó necesario formular un quinto grado de ponderación para la competencia en cuestión y a su vez al menos 3 indicadores conductuales por competencia que aborden temas como:

- Uso óptimo de los sistemas informáticos para la atención de solicitudes de clientes internos.
- Capacidad para recolectar y respaldar evidencias de manera virtual.
- Capacidad para gestionar adecuadamente los canales de comunicación virtuales.
- Pericia en el análisis de datos.
- Capacidad de dar seguimiento a actividades y proyectos via remota y virtual.
- Promoción de la innovación y la transformación a nivel institucional.
- Manejo de ambientes digitalizados.

- Uso de herramientas informáticas para fortalecer los procesos de toma de decisiones, entre otros.

En resumen, como un primer punto se identificó una nueva competencia de carácter institucional que anteriormente solo estaba siendo aplicada a Directores y, en segundo lugar se identificó también la necesidad de implementar una nueva competencia. Dicha competencia fue tomada del diccionario de competencias de la DGSC y a esta competencia se le incluyó un grado para evaluar Directores Expertos y Directores Generales y se sentaron las bases para la redacción de indicadores conductuales.

### **3.2. Reestimación de la ponderación**

Como se desprende del análisis FODA, uno de los principales puntos de mejora identificados como una debilidad es la subjetividad asociada a la cuantificación de las competencias que, como ya se referenció, está vinculada al cumplimiento de indicadores conductuales.

Esto, explicado en términos sencillos, significa que no existe una correspondencia aritmética entre el cumplimiento de los diferentes indicadores conductuales y la asignación de la calificación (grado) que obtiene la persona evaluada.

En el caso que la jefatura evaluadora considere que la persona cumple satisfactoriamente los indicadores conductuales asignados, el caso es muy sencillo debido a que se le asigna a la persona el grado establecido como meta. El escenario importante de analizar resalta cuando se plantea un caso como el de la imagen #17.

## Imagen #17

## Interfaz meta-indicador-peso

		Competencias	
Meta	Indicador	Peso	Meta
Capacidad de organización. Avanzado: Organiza el trabajo del proceso y diseña planes de acción para cumplir oportunamente con las metas establecidas. Controla el uso de la información y los recursos a su cargo y define la ubicación y acceso de la	Cumple con los plazos preestablecidos y con la calidad requerida para el trabajo que se realiza. Organiza y distribuye los recursos de acuerdo a las prioridades, logrando optimizar su uso.	3	Avanzado
Capacidad para aprender e investigar. Avanzado: Investiga, indaga y profundiza en los temas relacionados con su entorno o su área de trabajo y aplica en ellos los conocimientos adquiridos.	desempeño. Profundiza en las innovaciones que se dan en su área de especialidad y hace las adaptaciones necesarias para transferir el conocimiento a su práctica habitual.	3	Avanzado
Compromiso y calidad organizacional. Diestro: Muestra lealtad institucional y disposición para ayudar a otros a completar sus tareas y superar obstáculos, comprometido con la búsqueda de mejora continua y la obtención de resultados de calidad deseados.	Apoya a la organización en situaciones difíciles. Participa en lo que se necesita hacer y no solo en lo que le corresponde.	2	Diestro
Comunicación asertiva. Avanzado: Se comunica y brinda en forma eficiente y eficaz, la información requerida del trabajo que realiza. Posee la habilidad para escuchar, percibir, explicar y presentar ideas en forma verbal y escrita de manera clara.	Dice claramente lo que piensa y siente sin herir los sentimientos de los interlocutores. Se muestra anuente a escuchar las ideas u opiniones de los demás, aunque sean opuestas a las propias.	3	Avanzado
Iniciativa. Diestro: Formula ideas para mejorar y resolver situaciones que compete a sus funciones sin esperar que las cosas queden sin resolver.	Formula ideas nuevas y útiles para mejorar el trabajo diario o el proceso. Identifica nuevos metodos para hacer las cosas mejor y las comunica a sus compañeros o superior. Identifica en su entorno situaciones que requieren mejorar para agilizar y brindar un buen servicio.	2	Diestro

Fuente: sistema STARH

Como puede observarse en esta captura de pantalla, la competencia tiene como meta un grado 2 pero el sistema despliega 3 indicadores conductuales. Si durante el proceso de evaluación la jefatura evaluadora considera que la persona servidora, por ejemplo, cumple satisfactoriamente el primero y el segundo de los indicadores conductuales pero presenta una brecha negativa en el tercero, en la casilla de nota final no tiene valores intermedios, automáticamente el sistema da la opción de bajar la persona servidora al grado inmediato inferior, es decir restando el 50% de los “puntos obtenidos” siendo que la realidad (de este ejemplo) es que la persona servidora solo ha fallado en un 33% de lo esperado.

Se detectó pues que el sistema en realidad despliega los indicadores conductuales como una guía pero no los utiliza como una referencia real para cuantificar una valoración.

Se ha identificado como un sesgo de subjetividad por la imprecisión en la que el sistema puede llevar a incurrir a la jefatura evaluadora en donde es la jefatura la que, en casos como el expuesto, decide asignar el número entero inmediatamente inferior y no calcular la proporción correspondiente. Todo esto se puede resumir en que la calificación final en algunos casos no puede ser sustentada por una fórmula de cálculo o una correspondencia “uno a uno” de los indicadores con los “puntos” fijados como meta, sino en una asignación manual de una magnitud inmediatamente inferior.

Por ende se determinó que la nueva metodología de evaluación integral del desempeño debe privilegiar la correspondencia “uno a uno” y las equivalencia aritméticas por sobre la asignación manual del grado inmediato inferior en casos como el expuesto.

Evidentemente las implicaciones de resolver este tema son altamente complejas debido a que existen contrataciones de servicios informáticos de por medio. Pero si es una necesidad primordial para evitar que diferencias en calificaciones por no contemplar las equivalencias aritméticas puedan dar al traste con temas como por ejemplo, el desempate en un concurso de nombramiento o la asignación de una beca. Además que no se facilita el determinar cuales son los indicadores conductuales que se deben trabajar con las personas servidoras que presentan brechas negativas en sus evaluaciones del desempeño.

### **3.3. Matriz de indicadores**

Una vez abordadas las oportunidades de mejora identificadas para la evaluación cualitativa por competencias, se procedió a abordar una fase totalmente nueva según los requerimientos de la legislación vigente.

Esta fase consistió en la elaboración de un instrumento que permitiera recabar información básica de los macro-procesos de la DGCH (Remuneraciones, Reclutamiento y Selección, Clasificación y Valoración de Puestos, Presupuesto Laboral, Formación y

Capacitación, Desarrollo Humano) y así identificar cuáles actividades de los procesos eran de un carácter mayoritariamente sustantivos y susceptibles de medición de tal forma que se generase información procesable y útil para la construcción de indicadores.

A este punto surgió la interrogante ¿qué se mide? Por ende es importante hacer referencia nuevamente, como se mencionó en el capítulo primero, que la medición se centra en los procesos y no en la departamentalización (Medina Giopp, 2005, p.112). Esto toma mayor importancia si se toma en cuenta que en la DGCH (y en general en ninguna organización moderna) las áreas funcionales y los macro-procesos funcionan como islas. La base del éxito de las diferentes actividades de la dirección consiste en la articulación de esfuerzos entre los macro-procesos.

Ejemplos:

- Remuneraciones no puede generar pagos si reclutamiento y selección no genera las acciones de personal en los plazos establecidos.
- Remuneraciones no puede generar pagos sin certeza de los contenidos presupuestarios controlados y monitoreados por Presupuesto Laboral.
- Clasificación y Valoración no puede reconocer el pago de pluses como peligrosidad y disponibilidad si Presupuesto Laboral no da el aval de que existen contenidos, así entre muchos otros ejemplos.

Esta realidad de trabajo colaborativo y entre macro-procesos toma mayor relevancia al momento de identificar los responsables de las actividades, que serán quienes a fin de cuentas serán evaluados. Esto debido a los objetivos y sus respectivos indicadores deben ser lo más específicos posibles y profundizar en los roles de cada persona y los alcances totales de sus esfuerzos.

Por esta razón es que esta investigación aborda en cierta medida también la referencia al tema de procesos que pareciese ser un poco ajena al objeto de estudio específico. Pero la realidad de las dinámicas internas de la DGCH, y la necesidad de profundizar lo más posible en el conocimiento de las actividades que desarrolla cada macro-proceso interno, demostró que era necesario estudiar las actividades a medir dentro una realidad de enfoque de procesos y de ese punto llegar hasta el eslabón más importante de la cadena, que es la persona.

Para estos efectos, resultó una importante ventaja que la DGCH cuenta con un profesional en Ingeniería Industrial que lleva el control del tema de procesos internos de la dirección y trabaja en coordinación con la Gerencia General que a su vez ha sistematizado los procesos de toda la institución y los ha mapeado y definido fichas técnicas e instructivos de trabajo ampliamente descriptivos que resultaron un insumo de alta importancia para esta investigación.

Tomando en cuenta todos estos aspectos, se construyó una ficha de indicadores por macro-proceso mas allá del enfoque tradicional que es una ficha técnica por indicador. Es decir, se diseñó una matriz para construir y presentar los indicadores para cada persona servidora según el macro-proceso al que pertenecen.

Para estos efectos se utilizó como base lo propuesto por la guía de indicadores del MIDEPLAN (2009, p.30) en el sentido de construir una ficha técnica de indicadores en donde se pudiese incluir los datos de la persona servidora evaluada y también mostrar los objetivos de la medición, las variables involucradas, la fórmula de medición, frecuencia de medición y datos de suma importancia como lo son la meta y la línea base que van en función del estado de la situación.

## Imagen #18

## Encabezados Matriz de Indicadores

Matriz para el registro de indicadores de desempeño individual en el AyA														
Nombre de la dependencia.	Nombre de la jefatura que evalúa al funcionario.	Nombre de la persona evaluada. (Es el responsable del indicador.)	N° de cédula de la persona evaluada. Debe ser formato de 10 dígitos.	Nombre del cargo que ocupa la persona evaluada.	Descripción breve del objetivo que tiene el indicador	Descripción de la variable que se va a medir.	Cantidad, porcentaje, hora, días, casos, índic...	Periodicidad con la que se va a medir.	Operación matemática con la que se va a calcular el indicador.	Valor actual en que se encuentra el indicador.		Es la variación permitida, en caso de no alcanzar la meta.	Es el lugar de donde se obtiene la información.	Es un espacio para incluir cualquier nota aclaratoria que sea relevante.
Dependencia	Jefatura que evalúa	Persona evaluada	Cédula del evaluado(a)	Cargo del evaluado(a)	Objetivo del indicador	Fenómeno	Unidad de medida	Frecuencia	Fórmula	Línea base	Meta	Rango de tolerancia	Fuente de datos del indicador	Observaciones

Fuente: Elaboración propia

Una vez confeccionada la ficha general de indicadores, se programaron entrevistas virtuales para conocer de primera mano de parte de los y las Ejecutivos Expertos (quienes coordinan cada proceso) las dinámicas cotidianas de las labores específicas y así ir perfilando objetivos de desempeño, con sus respectivos indicadores cuantitativos y a su vez sus respectivas fórmulas de cálculo, entre otros componentes.

De las entrevistas realizadas fue posible extraer los siguientes resultados comunes entre los y las coordinadores de procesos:

- Identificar claramente los límites de responsabilidad. Es decir, definir los alcances de las acciones de cada persona servidora en los procesos, con el propósito de limitar la evaluación a las actividades de carácter individual y excluir la participación de terceros de la medición.
- Necesidad de privilegiar la construcción de indicadores con fórmula de porcentaje. Este tema surgió en una de las reuniones de coordinación con los Ejecutivos Expertos en donde se postuló que representar resultados en una escala de 0 de 100 resulta natural, se postuló como ejemplo la realidad de la evaluación en el sistema educativo que puntúa de 0 a 100.

- Una parte significativa de las actividades es importante medirlas en función del tiempo mas allá de medir su realización en si misma.

Por ejemplo, en la actividad “asignación de contenidos presupuestarios”, medir simplemente su realización no aporta mayor información; por ende se determinó que la mejor forma de medirlo es en función del tiempo, por ejemplo “contenidos presupuestarios asignados en menos de x días”.

- Un cantidad significativa de las actividades es importante medirla en función de la calidad inherente a la elaboración de productos, especialmente documentos.
- Un grupo importante de las actividades es necesario medirlo en función de su eficacia. Esto entendido en los términos expuestos por la ILPES (2005) en donde explica que esta dimensión de indicadores busca “brindar información sobre el grado en que se cumplen los objetivos de la gestión” (p.34).

### **3.3.1. Línea base y meta**

Es importante hacer mención que estos componentes de la matriz de indicadores se fundamentan en lo que establece en MIDEPLAN (2018) en su guía de indicadores. El texto indica

Previo a la definición de una meta, es fundamental determinar cuál es la situación antes del inicio del proceso de ejecución de la intervención pública. La línea de base se define como el dato o la cifra inicial del indicador a partir del cual se establecerán los valores futuros a alcanzar. (p.30)

Para este apartado se realizaron reuniones de coordinación con los Ejecutivos Expertos coordinadores de cada proceso y se pudo determinar que no en todas las actividades de la DGCH se lleva un registro certero de la productividad real de cada persona en las actividades a

medir, por lo que el establecimiento de una línea base fundamentada en un desempeño real estadístico no fue posible, por ende en la matriz se optó por no incluir este dato.

En los casos en los que si fue posible tener acceso a un dato estadístico, la meta del indicador se pudo fijar de una manera más certera y científicamente atinada.

Queda como una tarea pendiente para la coordinación de cada proceso, la construcción de una línea base de desempeño que permita fijar nuevas metas con fundamento en datos.

### **3.3.2. Rango de Tolerancia**

El investigador Beltran Jaramillo (2005, p.78) establece la necesidad de establecer un rango mínimo aceptable en el cual se establezca una ponderación que por debajo de la meta en la que se considere que la persona servidora cumpla con los objetivos de desempeño, en algunos caso inclusive por debajo de la meta pero idealmente por sobre la línea base.

## **3.4. Integración Cualitativa-Cuantitativa**

Una vez analizada la metodología de evaluación cualitativa del desempeño y definidos los parámetros para la definición de objetivos del desempeño y la construcción de sus respectivos indicadores, se procedió con el análisis de los principios y fundamentos técnicos contenidos en el decreto 42087 del MIDEPLAN.

Dos de los principales criterios de la evaluación del desempeño contenidos en el decreto que se identificaron como importantes de analizar fueron las familias de puestos y los sistemas de ponderación y calificación.

### **3.4.1. Familias de puestos**

En los artículos 13 y 14 del decreto 42087 del MIDEPLAN, se introducen los conceptos de categorías y familias de puestos.

En principio se enumeran dos categorías que son profesionales y no profesionales en los cuales el elemento diferenciador es la preparación universitaria, siendo que se consideran

profesionales a las personas servidoras que ostentan un cargo que tenga como requisito un grado igual o superior al bachillerato universitario y no profesionales a quienes ocupen un cargo que tenga como requisito un grado igual o inferior a un diplomado universitario (Decreto N.º 42087-MP-PLAN, artículo 13)

Especificando las 2 categorías, el decreto de referencia realiza una segunda subdivisión de los puestos según el criterio de sus responsabilidades y su contribución al logro de los objetivos y metas institucionales (Decreto N.º 42087-MP-PLAN, artículo 13)

La clasificación según este último criterio es la siguiente:

- Alta dirección pública: las tareas en esta familia implican diseñar, dirigir y dirigir a las personas servidoras públicas a su cargo, para lograr el cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos. Los trabajos típicos en esta familia incluyen personas profesionales en los cargos de dirección, gerencias, jefaturas, entre otros.
- Investigación, análisis y asesoramiento de políticas: Las tareas de esta familia están directamente involucradas en el análisis y diseño de acciones y políticas que permitan el logro de productos clave para el cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos. Los trabajos típicos en esta familia incluyen a los profesionales directamente vinculados en el logro de metas del primer y segundo nivel.
- Prestación de servicios públicos: En esta categoría se incluyen las personas servidoras públicas que brindan servicios a la ciudadanía, tales como médicos, educadores, policías, entre otros. Esta familia de puestos tiene tanto personas profesionales, como no profesionales.
- Gerencia y Administración: En esta categoría se incluyen las personas servidoras públicas que brindan servicios de apoyo y soporte. Esta familia de puestos tiene tanto 10 personas profesionales, como no profesionales. Las personas servidoras públicas en esta familia de puestos se desempeñan en las siguientes categorías: Gestión y

administración general, Finanzas, Comunicación, Recursos Humanos, Tecnologías de la información, Asesoría Jurídica, otras que realicen funciones de gerencia y administración.

(Decreto N.º 42087-MP-PLAN, artículo 13)

Según el análisis de esta clasificación propuesta por el MIDEPLAN y la realidad de la DGCH, se determinó que en esta solo se encuentran cargos relativos de dos de estas familias, los cuales serían la alta dirección pública y la familia denominada gerencia y administración. Además en la dirección se encuentran tanto profesionales como no profesionales, siendo estos últimos la minoría.

La utilidad de esta clasificación se entiende más ampliamente cuando se presenta en función de su ponderación para la evaluación integral.

### **3.4.2. Ponderaciones y Calificaciones**

Como se explicó anteriormente la distribución de puestos según familias se da en función de sus responsabilidades y en función del aporte al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, por ende en términos de jerarquía, el decreto 42087 propuso una tabla general de ponderación y clasificación según el principio “80-20” de evaluación. Este principio se detalla aún más en la imagen #19.

## Imagen #19

## Ponderación de criterios de evaluación según familias de puestos

Criterios	Profesionales				No profesionales
	Alta Dirección Pública	Investigación, análisis y asesoramiento.	Prestación de servicios públicos	Gerencia y Administración	
<b>Metas</b>	80%	80%	80%	80%	80%
<b>Metas institucionales</b>					
<i>Primer nivel: PEN, PNDIP y PS</i>	30%	15%	0%	0%	0%
<i>Segundo nivel: PEI y POI</i>	30%	15%	0%	0%	0%
<i>Tercer nivel: Usuarios / Contralorías</i>	5%	0%	5%	0%	0%
<b>Metas de desempeño</b>					
<i>Cuarto nivel: unidad o departamento</i>	15%	20%	20%	20%	10%
<i>Quinto nivel: metas de desempeño individuales</i>	0%	30%	55%	60%	70%
<b>Jefatura</b>	20%	20%	20%	20%	20%
<i>Competencias individuales (o comportamiento)</i>	10%	15%	15%	15%	15%
<i>Autoevaluación</i>	5%	5%	5%	5%	5%
<i>Colaboradores</i>	5%	0%	0%	0%	0%
<b>Total</b>	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: MIDEPLAN

Como ya se mencionó anteriormente, en la DGCH se identificó que las personas servidoras que laboran en ella se encuentran clasificados tanto como profesionales y no profesionales, y a su vez en las familias de alta dirección pública como en la familia de gerencia y administración. Por lo que uno de los pasos siguientes, para que la evaluación sea aún más específica, fue elaborar tablas de ponderación más exactas para cada cargo de la DGCH tenga su propia ponderación según lo que establece MIDEPLAN.

Para la elaboración de las ponderaciones por cargo se fue necesario tomar ciertas consideraciones en cuenta:

- Los Ejecutivos Expertos si bien no se encuentran en la familia de alta gerencia, tienen (al menos en la DGCH) el componente de supervisión de personal. Por lo tanto es importante incluir un porcentaje de medición en el cuarto nivel cuantitativo y también en la última línea que contempla la evaluación que realiza el personal subalterno.
- En un análisis minucioso de la de la tabla descrita en la imagen #16 se evidencia que tanto a la familia de Gerencia y Administración como a la categoría de no profesionales, el MIDEPLAN propone la asignación de un porcentaje en el nivel cuarto. Esto podría deberse a dos razones particulares, la primera de ellas es que el MIDEPLAN esté proponiendo incluir a la evaluación del desempeño de cada persona lo que podría ser una ponderación del resultado general de la unidad o dependencia al que pertenezca, como un intento de medir el aporte individual a un logro mayor.

Sin embargo, para este escenario, en los casos en los que una persona servidora profesional no tenga personal a su cargo; podría ir en contra de lo establecido en el artículo 47 de la Ley 9635 de Fortalecimiento de las finanzas públicas que define el carácter individual de la evaluación del desempeño.

Una segunda razón podría ser, cómo se tocó en el punto anterior, que contemple a profesionales que no pertenecen a la familia de alta dirección pública pero que sí tengan personal a su cargo y a los no profesionales que por alguna razón también tengan personal a cargo. A nivel institucional existen no profesionales que tienen personal a cargo especialmente en las cuadrillas de trabajo externo y en áreas altamente especializadas de trabajo manual.

Por ende, para efectos de construir las tablas de ponderación para la DGCH, no se incluye un porcentaje en el nivel cuarto ni en la última línea para los profesionales diferentes del

Ejecutivo Experto, ni para los no profesionales dado que ninguna de las personas servidoras que pertenecen a esta categoría en la DGCH tienen personal a cargo.

### **3.5. Sistema de autoevaluación y evaluación de jefaturas.**

Uno de los aspectos más novedosos incluidos en la normativa que regula la evaluación del desempeño de las personas servidoras públicas es la autoevaluación del desempeño. Este tema fue incluido en el artículo 11 del decreto 42087 del MIDEPLAN (2019) en donde estableció que la autoevaluación se lleva a cabo “a partir de un análisis autocrítico de su desempeño” (p.9).

Uno de los principales retos intelectuales fue el discernir el momento ideal (entendiendo como momento la inclusión de esta etapa en la secuencia lógica de pasos de la nueva metodología de evaluación del desempeño). Se concluyó que lo ideal era vincular la autoevaluación en 2 puntos. El primero de ellos es durante la evaluación por competencias que la jefatura realiza de cada persona servidora. Se determinó además que esta dinámica de autoevaluación debe promover la participación activa de la persona servidora es decir, debe promover un espacio en el que cada persona evaluada exponga amplia y detalladamente, a base de ejemplos, sus principales aciertos, logros, aprendizajes y oportunidades de mejora.

Esto encuentra fundamento teórico en el método de incidentes críticos que ya fue explicado anteriormente. Este método demostró una alta aplicabilidad dado que como lo explica Rodríguez (2021, p.17), permite que la persona servidora pueda analizar su comportamiento ante sucesos que pueden ser positivos como negativos.

El método de incidentes críticos por ende se ajustó muy bien a la necesidad de no solamente forzar a la persona servidora a autoevaluarse con la base únicamente de las competencias y los indicadores conductuales, que son los principales criterios dado que la autoevaluación se enmarca dentro de 20% de la evaluación del desempeño correspondiente a

los aspectos cualitativos; sino que otorgó una amplia libertad para complementar la interpretación de las competencias haciendo referencia a casos en los que las habilidades resolutivas (Flanagan, 1959, p.1) y analíticas hayan sido puestas a prueba.

El ideal es promover una aplicación más participativa en la autoevaluación, en la cual dentro de la misma “sesión de trabajo” o “reunión” en la que la jefatura realiza la evaluación cualitativa, se abra e incentive el diálogo y la comunicación, dando oportunidad a que la persona servidora presenten evidencia documental o testimonial de cada caso en procura de dinamizar el proceso y que la autoevaluación constante profundice en la cultura interna sin necesidad de construir una matriz o un machote de informe escrito para la presentación de evidencias.

Una vez pasado el momento de la exposición de las evidencias, la persona evaluada procederá a formalizar los resultados de su autoevaluación en la herramienta tecnológica, la cual se espera habilite la interfaz para estos efectos.

Con respecto a la etapa de evaluación de las jefaturas, la metodología sigue una misma línea en el sentido que se circunscribe en la dinámica de la evaluación cualitativa y al cumplimiento de metas fijadas en función de las competencias e indicadores conductuales. Aquí al igual que en el apartado anterior el principal punto subyace en la utilización del sistema informático, es decir que cada persona servidora tenga la oportunidad de ingresar a la herramienta tecnológica y, de la misma forma en que lo han venido ejecutando las jefaturas, asignar las calificaciones en función de la valoración personal del desempeño de su jefatura. Esto esperado que los retos inherentes a la optimización de la herramienta tecnológica puedan ser atendidos oportunamente.

#### **4. Capítulo cuarto: Productos desarrollados según los requerimientos identificados.**

En este capítulo corresponde resumir los principales productos generados a partir de los requerimientos que fueron identificados en los capítulos anteriores.

Es importante hacer la salvedad que, a lo largo de la investigación se presentaron requerimientos posibles de solventar directamente como por ejemplo los ajustes al diccionario de competencias, la matriz de indicadores, las tablas de ponderación por cargo, etc; pero además se presentaron requerimientos los cuales fue necesario consignar como recomendaciones debido que los procesos involucrados sobrepasan los alcances mismos de la investigación como por ejemplo la contratación de la reingeniería y rediseño del sistema informático.

Según lo anterior (y como se consignó en el capítulo anterior) los temas como la autoevaluación, la evaluación de las jefaturas, la reestimación de la cuantificación de los indicadores conductuales; serán profundizados en el capítulo quinto de conclusiones y recomendaciones.

Por lo anterior, el presente capítulo muestra puntualmente los resultados entregados a la DGCH como parte de una propuesta de nueva metodología de evaluación del desempeño. Propiamente este capítulo presentará:

- Adición de la competencia “Adaptación al cambio” como una competencia institucional.
- Definición de competencia “sensibilidad tecnológica” y redacción de los indicadores conductuales para esta nueva competencia.
- Presentación de la Matriz de Indicadores por macro-proceso.
- Tablas de ponderación por familia y por cargo.

- Calificación por resultados.

#### 4.1. Adición de la competencia “Adaptación al cambio” como una competencia institucional.

En el caso de este punto se presentó una ventaja metodológica fundamental que fue el hecho que el contenido ya existe a nivel de diccionario de competencias.

Con respecto a este punto el cambio más sustancialmente importante es, como ya se ha referenciado, la inclusión de una competencia ya existente como una competencia de carácter institucional con sus indicadores conductuales y grados ya definidos.

#### Imagen #20

#### Indicadores conductuales

#### ADAPTACIÓN AL CAMBIO

Grados	Indicadores Conductuales
<b>GRADO 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Se adapta con facilidad a diversos escenarios, contextos, situaciones y personas.</li> <li>o Busca alternativas de capacitación o desarrollo personal y profesional que permitan adecuarse a las exigencias del entorno.</li> <li>o Se anticipa a los cambios y fomenta la apertura entre las personas del Instituto, Dirección o Proceso.</li> <li>o Habla en forma positiva acerca de los cambios con otras personas.</li> </ul>
<b>GRADO 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Confronta responsablemente el “status quo” del entorno para mostrar la necesidad del cambio.</li> <li>o Asume y se responsabiliza por los cambios que promueve, es reconocido como un ejemplo de persistencia y paciencia.</li> <li>o Tiene la pericia de identificar y analizar las resistencias que se generan ante el cambio.</li> </ul>
<b>GRADO 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Responde con apertura y apoya los cambios con acciones constructivas.</li> <li>o Recoge datos e indicadores que ayudan al cambio y colabora en la implementación de los mismos.</li> <li>o Brinda información precisa y suficiente a sus colaboradores, relacionada con los procesos de cambio, con el fin de facilitar el compromiso hacia éstos.</li> </ul>
<b>GRADO 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Identifica las necesidades y ajustes que se presentan en su trabajo.</li> <li>o Adapta rápidamente su conducta para favorecer los cambios que se producen en el entorno.</li> <li>o Está abierto a nuevas propuestas y a maneras diferentes de hacer las cosas.</li> </ul>
<b>GRADO 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Realiza cambios en el propio trabajo a solicitud de su jefe o superior inmediato.</li> <li>o Acepta la retroalimentación que le brindan los demás.</li> <li>o Requiere ayuda para manejar la incertidumbre en situaciones de cambio.</li> </ul>

Fuente: Diccionario de Competencias ICAA

Ya a nivel del sistema informático, queda pendiente la asignación a cada persona servidora con su respectivo grado y sus respectivos indicadores conductuales. Sin embargo y

cómo ya se explicó anteriormente, esto queda sujeto a las gestiones propias de la contratación de los servicios de reingeniería de la herramienta tecnológica.

#### **4.2. Definición de competencia “sensibilidad tecnológica”, definición de grados y redacción de los indicadores conductuales para esta nueva competencia.**

Como ya se describió en el capítulo anterior, la definición de la competencia utilizada para DGCH fue la aportada por el Diccionario de Competencias de la Dirección General del Régimen del Servicio Civil (2021) que dice:

Facilidad para adaptarse de forma continua al uso y aprovechamiento de los recursos de carácter informático, audiovisual, tecnológicos y demás, que facilitan la gestión de la información y la comunicación, desarrollando habilidades e intercambiando conocimientos relacionados con las TIC organizacionales y del mercado, para optimizar el desempeño y el servicio al usuario. (p.32)

Para efectos de este proyecto y para la propuesta de metodología de evaluación del desempeño para la DGCH, se tomó el eje “uso de tecnología para la solución de situaciones” como la orientación principal sin embargo, se contemplaron elementos de los otros 2 ejes denominados “sensibilidad y adaptación tecnológica” y “gestión del conocimiento” para la definición de un quinto grado y la construcción de los indicadores conductuales.

Los 5 grados establecidos para esta competencia son los siguientes:

- Grado 5: Es capaz gestionar la información presentada y generada mediante los diferentes sistemas de información, y en general todas la herramientas de comunicación para fortalecer los procesos de planificación, gestión y toma de decisiones.
- Grado 4: Demuestra convicción con respecto a la importancia de las tecnologías de información y comunicación para la modernización institucional y las incorpora en sus

prioridades de trabajo. Incentiva el uso de nuevas tecnologías de información y comunicación entre las personas integrantes de su equipo y la organización.

- Grado 3: Utiliza sistemáticamente las herramientas de información y comunicación disponibles en su organización. Propicia entre sus pares el desarrollo de nuevas prácticas de trabajo basadas en el uso de tecnología. Destina tiempo para capacitarse en el uso de aquellas tecnologías que no maneja.
- Grado 2: Maneja la totalidad de las herramientas informáticas requeridas para el desempeño de su función y establece coordinaciones efectivas utilizando tecnologías de comunicación. Busca, analiza y organiza información utilizando los diferentes medios tecnológicos disponibles.
- Grado 1: Utiliza los medios tecnológicos disponibles de manera correcta para su cargo y se comunica eficazmente a través de los diferentes medios disponibles.

Una vez definidos los grados se abordaron dos temas más, el primero de ellos correspondió a desarrollar los indicadores conductuales y el segundo correspondió a vincular la competencia con las familias de puestos.

Tabla #8

## Indicadores conductuales

Grados	Indicadores conductuales
Grado 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logra interpretar la información y los datos generados mediante las diferentes herramientas tecnológicas para fortalecer los procesos de toma de decisiones.</li> <li>• Propicia el uso de las TICs y las vincula en la planificación de las actividades.</li> </ul>
Grado 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logra canalizar los requerimientos de información hacia las fuentes.</li> <li>• Utiliza de manera óptima los datos obtenidos de las diversas plataformas para generar información sistematizable, reportería, rendición de cuentas, entre otros.</li> </ul>
Grado 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es capaz de interpretar los datos que genera en los diferentes sistemas y herramientas informáticas para dar respuestas certeras a consultas concretas.</li> <li>• Desarrolla insumos mediante la recolección de datos para reportería variada.</li> <li>• Demuestra un manejo avanzado de las plataformas informáticas involucradas con su gestión.</li> </ul>
Grado 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza las diversas herramientas y sistemas informáticos con destreza.</li> <li>• Extrae datos puntuales de los sistemas y herramientas para atender solicitudes de información concretas.</li> </ul>
Grado 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza las herramientas informáticas de manera óptima según la naturaleza de sus actividades.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

Finalmente, y en apego a la metodología del criterio experto que a lo largo de la investigación se había estado trabajando, en sesión de trabajo con el Ejecutivo Avanzado encargado de Evaluación del desempeño, el Ejecutivo Especialista encargado de Procesos, y la colaboración de dos personas servidoras más; se discutió el hecho que para la DGSC (2021) esta competencia está asignada al “grupo ocupacional” (*sic*) de profesionales sin supervisión formal. (p.8)

El grupo de trabajo en la sesión del 29 de mayo del 2021 planteó la premisa que la competencia “sensibilidad tecnológica” era necesario vincularla a la familia de puestos de los profesionales (en general) de la DGCH, entendiéndose por profesionales: Director Experto,

Directores Generales, Ejecutivos Expertos, Ejecutivos Especialistas, Ejecutivos Avanzados y Ejecutivos Generales A y B.

Las principales justificaciones fueron:

- La DGCH trabaja con al menos 4 herramientas informáticas que manejan aspectos como: nombramientos, planillas, presupuestos, evaluación del desempeño, vacaciones, constancias y certificaciones.
- La DGCH es una fuente constante de consulta de datos. Constantemente se gestionan bases de datos como por ejemplo: bases de datos de programas y subprogramas de presupuesto, de plazas, históricos de nombramientos, de nómina, historiales de nómina, etc. Por que se espera que cada profesional se desempeñe óptimamente en la gestión de los datos y sistematización de información.

Es importante hacer la salvedad que existe lo que podría denominarme “no correspondencia” de conceptos. El diccionario de competencias de la DGSC (2021) indica que esta competencia se asigna al “grupo ocupacional que emarca el estrato de profesionales sin supervisión formal (*sic*)” (p.8).

Para esta investigación se tomará la clasificación de familia de puestos que describe el decreto ejecutivo N° 42087 del MIDEPLAN. Tomando en cuenta estos puntos, se definió que era importante que esta competencia se le asignara a los profesionales (en términos de atestados académicos) de la DGCH, es decir a quienes se encuentran en la categoría de Profesionales y en las familias de “Alta Dirección Pública” y “Gerencia y Administración”.

#### **4.3. Presentación de la Matriz de Indicadores por macro-proceso**

Uno de los procesos más laboriosos de esta investigación fue la elaboración de los objetivos de desempeño y sus respectivos indicadores cuantitativos. Como ya se abordó en el capítulo anterior, cada una de las personas coordinadoras (Ejecutivos Expertos) de los macro-

procesos de la DGCH definieron los objetivos en función de las particularidades de cada proceso y la naturaleza de sus actividades; y en virtud de solicitudes específicas.

En el capítulo anterior se manifestó cómo se desarrollo la denominada “matriz de indicadores” para facilitar la consignación de los objetivos y tabular datos personales de cada persona servidora. En el siguiente apartado mostraremos de una forma más sintética y resumida los datos.

Es importante ampliar el hecho que existen personas servidoras que, si bien hostentan el mismo cargo, la naturaleza de sus funciones tiene a ser diferente según el macro proceso al que pertenecen. Por ejemplo, no son comparables las funciones de una Ejecutiva Especialista en Reclutamiento y Selección con un Ejecutivo Especialista en Clasificación y Valoración. Por esta razón para cargos iguales se presentan indicadores de diferentes naturalezas dado también que estos se formularon en función de objetivos. Por esta misma razón se puede indentificar que existen personas servidoras con diferente rango que tienen los mismos objetivos y los mismos indicadores; pero son sujetos de cargas y niveles de supervisión diferenciados.

Los objetivos e indicadores de desempeño por persona se incluyen en el Anexo #2.

#### **4.4. Tablas de ponderación por familia y por cargo.**

Como ya se detalle en el capítulo anterior, el decreto ejecutivo N° 42087 del MIDEPLAN presenta una tabla general por familias de puestos en donde se desglosan los principales criterios de evaluación según las categorías (profesionales y no profesionales) y según familias de puestos.

Si bien la tabla presentada por el MIDEPLAN presenta un panorama general, Se determinó que era necesario detallar aún más la ponderación y separarlo según cargo.

Con respecto a la distribución porcentual, si bien el decreto establece un balance 80-20 entre los aspectos cuantitativos y cualitativos respectivamente; la distribución detallada entre las diferentes líneas de la tabla, por ejemplo los 5 niveles cuantitativos y los 3 cualitativos, se realizó una primera propuesta y en la sesión grupal del 29 de mayo se revisaron las distribuciones y se tomaron las observaciones dadas por el equipo.

Por ejemplo en el caso de la tabla para el cargo de Director General, inicialmente se propuso una distribución de 30% para el primer nivel, 20% para el cuarto nivel y 30% para el quinto nivel.

Finalmente se valoró decidió dar un peso aún mayor a los indicadores de desempeño y equiparar los niveles en donde participan sus respectivos colaboradores.

Tabla #9

Ponderación de Criterios de evaluación: Profesionales (Alta gerencia pública – Gerencia y Administración)

Criterios	Familia: Gerencia y Administración
	Cargo: Director Experto
<b>Metas</b>	<b>80%</b>
Metas Institucionales	
Primer nivel: PEN, PNDIP, PS	0%
Segundo nivel: PEI y POI	65%
Tercer nivel: Usuarios/Contralorías	0%
Metas de Desempeño	
Cuarto nivel: Unidad o Departamento	15%
Quinto nivel: Metas de desempeño individuales	0%
<b>Jefaturas</b>	<b>20%</b>

Competencia Individuales	10%
Autoevaluación	5%
Colaboradores	5%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Criterios	Familia: Gerencia y Administración
	Cargo: Directores Generales
<b>Metas</b>	<b>80%</b>
Metas Institucionales	
Primer nivel: PEN, PNDIP, PS	0%
Segundo nivel: PEI y POI	20%
Tercer nivel: Usuarios/Contralorías	0%
Metas de Desempeño	
Cuarto nivel: Unidad o Departamento	20%
Quinto nivel: Metas de desempeño individuales	40%
<b>Jefaturas</b>	<b>20%</b>
Competencia Individuales	10%
Autoevaluación	5%
Colaboradores	5%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Criterios	Familia: Gerencia y Administración
	Cargo: Ejecutivos Expertos
<b>Metas</b>	<b>80%</b>
Metas Institucionales	
Primer nivel: PEN, PNDIP, PS	0%
Segundo nivel: PEI y POI	20%
Tercer nivel: Usuarios/Contralorías	0%
Metas de Desempeño	
Cuarto nivel: Unidad o Departamento	20%

Quinto nivel: Metas de desempeño individuales	40%
<b>Jefaturas</b>	<b>20%</b>
Competencia Individuales	10%
Autoevaluación	5%
Colaboradores	5%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Criterios	Familia: Gerencia y Administración
	Cargo: Ejecutivos Especialistas, Ejecutivos Avanzados, Ejecutivos Generales A y Ejecutivos Generales B
<b>Metas</b>	<b>80%</b>
<b>Metas Institucionales</b>	
Primer nivel: PEN, PNDIP, PS	0%
Segundo nivel: PEI y POI	0%
Tercer nivel: Usuarios/Contralorías	0%
<b>Metas de Desempeño</b>	
Cuarto nivel: Unidad o Departamento	0%
Quinto nivel: Metas de desempeño individuales	80
<b>Jefaturas</b>	<b>20%</b>
Competencia Individuales	15%
Autoevaluación	5%
Colaboradores	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia.

Tabla #10

## Ponderación de Criterios de evaluación: No profesionales

Criterios	Cargo: Gestores Expertos y Gestores Generales
<b>Metas</b>	<b>80%</b>
Metas Institucionales	
Primer nivel: PEN, PNDIP, PS	0%
Segundo nivel: PEI y POI	0%
Tercer nivel: Usuarios/Contralorías	0%
Metas de Desempeño	
Cuarto nivel: Unidad o Departamento	0%
Quinto nivel: Metas de desempeño individuales	80%
<b>Jefaturas</b>	<b>20%</b>
Competencia Individuales	15%
Autoevaluación	5%
Colaboradores	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**4.5. Calificaciones por resultados.**

Para efectos de la calificación de los resultados se adoptó utilizar la clasificación propuesta en el artículo 15 del Decreto Ejecutivo 42087-MP-PLAN.

## Imagen #21

## Calificación de la Evaluación del Desempeño

Valores y conceptos de la Evaluación del Desempeño.		
Valor	Calificación	Descripción
01 a 69	Insuficiente	<i>El rendimiento no cumplió las expectativas.</i> 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	<i>El rendimiento es aceptable.</i> La persona servidora pública cumple con sus objetivos de trabajo. La persona servidora pública contribuye de alguna manera al logro de las metas y objetivos de la institución u órgano.
80 a 89	Muy Bueno	<i>El rendimiento cumple las expectativas</i> 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	<i>El rendimiento es excelente,</i> la persona servidora pública 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	<i>El desempeño de la persona servidora pública se destaca sobre sus pares y excede las expectativas</i> de las labores encomendadas para el cargo.

Fuente: MIDEPLAN

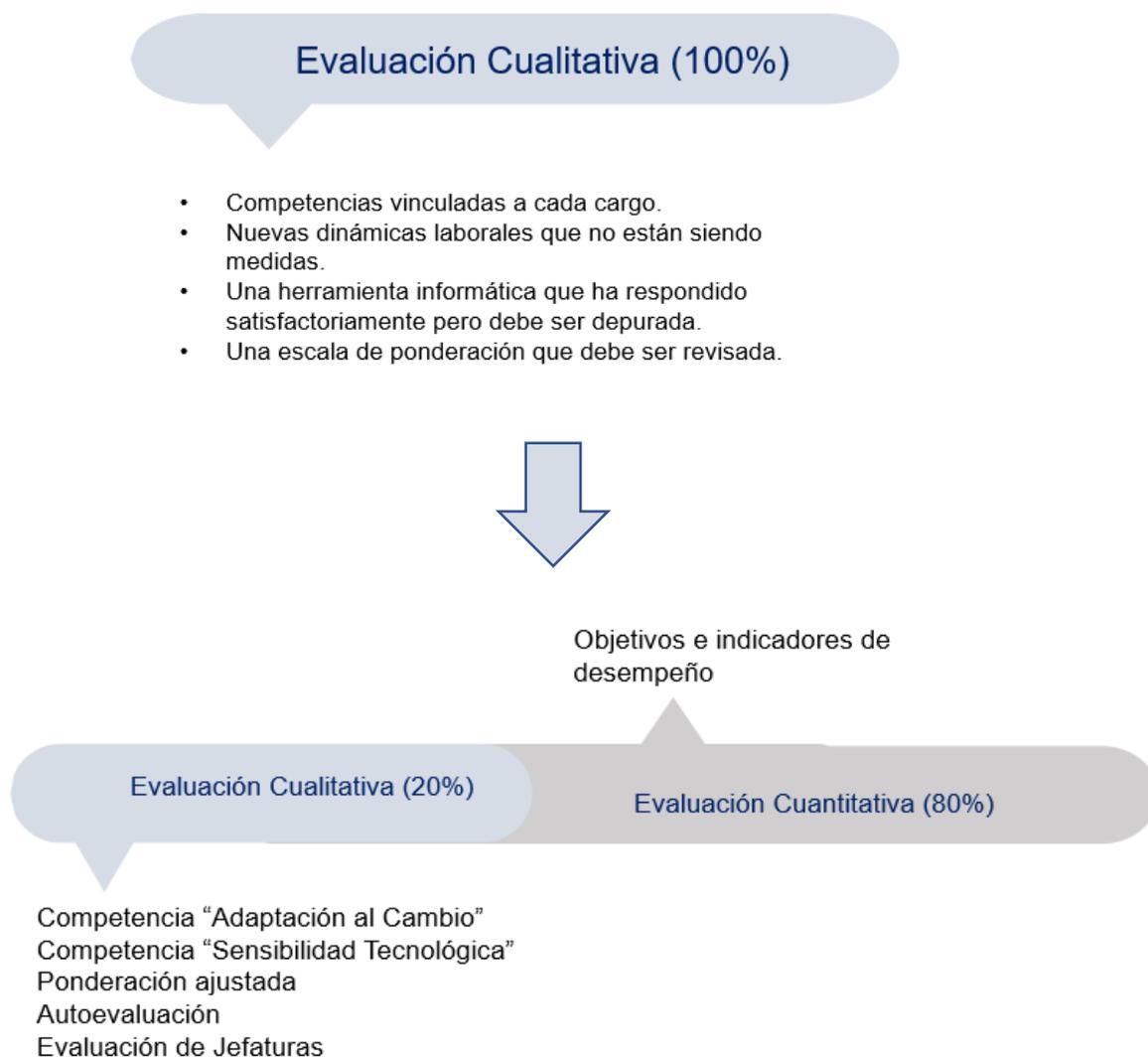
#### 4.6. Metodología de Evaluación del Desempeño Cuantitativa y cualitativa

Habiendo abordado el diagnóstico de la situación de la evaluación del desempeño cualitativa, habiendo identificado sus oportunidades de mejora, sus nuevos requerimientos según la normativa; y habiendo estructurado los objetivos e indicadores cuantitativos; es posible ilustrar gráficamente la secuencia metodológica de la propuesta de nueva metodología

evaluación del desempeño para la DGCH propuesta para cumplir con la normativa vigente y las mejores prácticas.

### Imagen #22

Situación presente vs. Situación propuesta



Fuente: Elaboración propia

Se puede establecer entonces que la presente investigación se constituye en insumo necesario para pasar de una metodología de evaluación del desempeño de naturaleza

totalmente cualitativa a un modelo mixto de evaluación del desempeño en donde a los puntos de mejora identificados en el diagnóstico se les presenta una solución y a la vez se les incluye nuevos puntos contemplados en la normativa; y se introduce una fase de naturaleza cuantitativa con objetivos de desempeño y sus respectivos indicadores desarrollados con criterios técnicos y científicos que los constituyen en herramientas de medición altamente sensibles y atinentes.

Este modelo metodológico de evaluación del desempeño, si bien se ha enmarcado en la DGCH (en la que sus cargos se encuentran en el grupo ocupacional de Gestión de Apoyo, es decir de naturaleza administrativa) se considera que puede ser fielmente replicable por cualquier otra dependencia del ICAA que tuviese la intención de construir objetivos e indicadores propios, e inclusive, dar pasos más adelantados en desarrollar diccionarios de competencias específicos.

#### **4.7. Retos metodológicos para la implementación de la metodología cuantitativa-cualitativa**

Con el desarrollo de la matriz de objetivos e indicadores y las tablas de ponderación de criterios de evaluación surgieron dos elementos a considerar. El primero de ellos fue la recolección de información para alimentar las fórmulas.

La realidad de DGCH (y en general del ICAA) indica que si bien se ha vivido un importante proceso de fortalecimiento tecnológico, en donde la mayoría de las personas servidoras tienen computadoras personales, tienen acceso a diversos sistemas y plataformas informáticas; sin embargo no se ha llegado a una integración total y digitalización de todas las actividades.

Se puede establecer un ejemplo de la cotideaneidad, con respecto a la actividad de reconocimiento de pluses salariales:

- La correspondencia interna y externa se genera a través de un sistema llamado SDI.
- En el supuesto que a través del SDI cualquier dependencia en particular, por ejemplo la Dirección Jurídica, solicite el reconocimiento de un plus salarial a una persona servidora de nuevo ingreso. El memorando llegaría a uno de los Ejecutivos Especialistas del macro proceso de Clasificación y Valoración.
- Ya sea por el mismo SDI o inclusive por correo electrónico o “chat” interno, el Ejecutivo Especialista del macro proceso de Clasificación y Valoración remite al Ejecutivo General A de Presupuesto Laboral la información con el propósito que este último confirme que existe o no el contenido presupuestario necesario para la remuneración del plus salarial. Esta información se consulta en el módulo de gestión presupuestaria del sistema denominado SAP.
- En caso de ser positiva la respuesta, el Ejecutivo General A de Presupuesto Laboral ingresa al sistema STARH y en el módulo denominado “Plazas Base Presupuesto” ingresa a la plaza de la nueva persona servidora y le da el contenido.
- El Ejecutivo General A de Presupuesto Laboral le confirma al Ejecutivo Especialista de Clasificación y Valoración, y este último ingresa al módulo denominado “Trámites” y realiza la respectiva acción de personal que incluye el plus salarial en la siguiente nómina.

Si bien a nivel de procesos las responsabilidades, alcances y productos están bien definidos; a nivel de sistemas informáticos todas estas acciones descritas (si bien algunos pasos son requisitos para que el sistema informático habilite otros) a nivel de concatenación y rastreo de movimientos en el sistema no es posible trazar relaciones entre un paso y otro, ni entre una persona servidora u otra.

Aunque el STARH es un sistema integrado donde se puede tener acceso a diferentes módulos como por ejemplo presupuesto laboral, reclutamiento y selección, planillas,

expedientes, asistencia y otros; las gestiones que se realizan son individualizadas tal y como se evidencia en la descripción de pasos anterior. para el sistema es imposible trabajar simultáneamente ciertos aspectos ni mucho menos llevar registros de las gestiones que realiza una persona servidora dentro de este en términos por ejemplo del tiempo, calidad, cantidad, etc.

Ese tipo de virtualización total se evidencia por ejemplo en programas informáticos de gestión más avanzados como el SAP 2021 (mucho más actualizada que la versión que tiene el ICAA y cuya licencia es muy costosa) o inclusive el mismo SICOP que una misma interfaz registra movimientos de usuarios, fechas y horas.

Dada esta realidad, se demostró que es necesario que cada persona servidora de la DGCH lleve registros del desempeño en su gestión lo más actualizados posible para poder alimentar las fórmulas de cálculo de los diferentes indicadores que le correspondan. Una herramienta sencilla pueden ser archivos de hojas de cálculo, por ejemplo con el registro de tiempos en el caso de los indicadores relacionados con esta variable.

Esta realidad de las plataformas tecnológicas existentes en la institución y la obligación de cumplir con el mandato normativo de establecer indicadores de desempeño para objetivos definidos, abrió interesantes puntos de debate entre los profesionales partícipes en las dinámicas de criterio experto y desde el principio esta realidad acotó significativamente la confección de los objetivos y sus indicadores, dado que fue necesario balancear muy minuciosamente entre el principio de que los indicadores deben ser de fácil interpretación y fácil aplicación con la realidad interna de prácticamente la totalidad de la organización en la que la recolección de los datos para la aplicación de los indicadores no puede convertirse en una actividad sustantiva que riña con el desempeño ni mucho menos convertirse en un fin en sí misma.

## **5. Capítulo Quinto: Conclusiones y Recomendaciones.**

### **5.1. Conclusiones**

- 5.1.1. El diagnóstico de la metodología de evaluación del desempeño existente reveló que la institución cuenta con insumos documentales como lo son un diccionario de competencias y manuales de cargos por grupo ocupacional; y ambos insumos se articulan satisfactoriamente para relacionar puestos, responsabilidades, actividades y competencias.
- 5.1.2. Las entrevistas guiadas y el trabajo con los grupos focales permitieron la identificación de necesidades puntuales de mejora de la metodología existente, puntualmente a nivel de actualización del diccionario de competencias y algunas de las funcionalidades de la herramienta tecnológica, como la cuantificación de indicadores conductuales y ponderación en general.
- 5.1.3. La existencia de mapas de procesos documentados y actividades mapeadas, y el apoyo en el criterio experto del ingeniero industrial que labora en la DGCH, facilitó la formulación de objetivos de desempeño y indicadores específicos, sensibles, atinentes y con fuentes de información claras.
- 5.1.4. Durante la formulación de los objetivos y sus indicadores, se evidenció que, si bien la fase cualitativa de evaluación del desempeño se encuentra automatizada y virtualizada en la herramienta tecnológica actual; la recolección de información necesaria alimentar los indicadores se debe realizar manualmente (en una primera etapa) pendiente a una eventual actualización del sistema informático.

### **5.2. Recomendaciones**

- 5.2.1. Se recomienda a la Dirección experta de la DGCH y a los macro-procesos de Clasificación y Valoración y Desarrollo de Capacidades, el promover la constante actualización de los manuales de cargos y del diccionario de competencias

respectivamente; con el propósito que las descripciones de las actividades coincidan cada vez más con las nuevas dinámicas laborales, como por ejemplo el teletrabajo y la virtualidad; y que el diccionario de competencias pueda ir de la mano con estas actualizaciones, contemplando inclusive desarrollar diccionarios de competencias por grupo ocupacional, como los manuales de cargos.

5.2.2. Se recomienda a la Dirección del área de Desarrollo Humano, y al macro-proceso de Desarrollo de Capacidades implementar la presente guía metodológica cuantitativa-cualitativa, atendiendo especialmente los requerimientos de incluir competencias nuevas y nuevos indicadores conductuales, revisar los criterios de calificación, entre otros. Además se recomienda el comunicar oportunamente a las personas servidoras los objetivos e indicadores cuantitativos correspondientes como un primer paso hacia el fortalecimiento de la cultura de evaluación.

5.2.3. Se recomienda a la Dirección Experta que, de la misma manera que es importante la puesta al día constante de los manuales de cargos y del diccionario de competencias, se deben enfocar los esfuerzos en mantener actualizados los mapas de procesos de manera que cada persona servidora tenga claridad de su rol como actora en una secuencia lógica de actividades.

5.2.4. Se recomienda a la Dirección Experta el promover a la brevedad la contratación del servicio de actualización de la herramienta tecnológica, y del sistema STARH en general, para la gestión eficiente y automatizada de los procesos de evaluación del desempeño y así eliminar la necesidad de que cada persona servidora deba recopilar los datos del desempeño, lo que representa un riesgo a la integridad y la transparencia del proceso.

## 6. Referencias

- Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2004) El Marco Lógico para el Diseño de Proyectos.  
[https://www.ucipfg.com/Repositorio/MIA/MIA-01/BLOQUE-ACADEMICO/Unidad1/lecturas/BID\\_ML.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MIA/MIA-01/BLOQUE-ACADEMICO/Unidad1/lecturas/BID_ML.pdf)
- Barahona, R. (2014). *Elaboración del plan estratégico para el Centro de Investigaciones en Administración, Economía y Gestión Tecnológica (ciadeg-tec) (2014-2018) [ Proyecto de graduación para optar por el grado de bachillerato en Administración de Empresas ]*. Tecnológico de Costa Rica.  
[https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/3340/plan\\_estrategico\\_ciadeg-tec.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/3340/plan_estrategico_ciadeg-tec.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Barrantes Echeverría, R. (1999). *Investigación: un camino al conocimiento*. EUNED.
- Beltrán Jaramillo, J. (2005). *Indicadores de Gestión*. 3R Editores.
- Bravo Cobeña, Carmen. Valdivieso Guerra, Primavera. Arregui Pozo, Ramiro.(2018). Los sistemas de información en la toma de decisiones gerenciales en las empresas comerciales de portoviejo. Revista ECA Sinergia Vol. 9 N°2, p. 45-54.
- Castaño, L., & Preciado, M. (13 de abril de 2021). *Propuesta de diccionario de competencias y comportamientos para jean´s collections [Monografía que se presenta como requisito para optar el título de Especialista en Alta Gerencia]*. Universidad de Medellín.  
<https://core.ac.uk/download/pdf/51194677.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2013). *Manual para el Diseño y la Construcción de Indicadores*. CONEVAL.
- Dalkey, N., & Helmer, O. (1962). *An experimental application of the Delphi Method to the us of experts*. The Ran Corporation.
- Decreto N.º 42087-MP-PLAN del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). 10 de diciembre del 2019. La Gaceta N° 235.
- Decreto 42265-H del 2020. Directrices presupuestarias.  
[https://www.hacienda.go.cr/docs/5eae2ff773f24\\_Decreto%2042265-H%20Directrices%20Presupuestarias%202021.pdf](https://www.hacienda.go.cr/docs/5eae2ff773f24_Decreto%2042265-H%20Directrices%20Presupuestarias%202021.pdf)
- Deloitte & Touche S.A. (2008). *Modelo de Administración de Puestos*.
- Dirección General de Servicio Civil. (2021). *Diccionario de Competencias para la función pública en el régimen del Servicio Civil*. Servicio Civil.  
[http://www.dgsc.go.cr/ts\\_clases/Manuales/6%20Competencias/Diccionario%20de%20Competencias%20DGSC.pdf](http://www.dgsc.go.cr/ts_clases/Manuales/6%20Competencias/Diccionario%20de%20Competencias%20DGSC.pdf)
- Directriz N° 093-P del 2017. "Gestión para resultados en el desarrollo dirigido al sector público". 30 de octubre del 2017. La Gaceta.

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=85438&nValor3=110467&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=85438&nValor3=110467&strTipM=TC)

Esteban, M. (2005). La evaluación y la mejora de gestión pública. *Revista española de control externo*, 35-59.

Flanagan, J. (1959). Critical Requirements: a new approach to employee evaluation. *Personnel Psychology*, Volume 2; Issue 4

Galindo Camacho, M. (2000). *Teoría de la Administración Pública*. Porrúa.

Godet, M. (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. Librairie des Arts et Métiers.

Hernandez Orozco, C. (1996). *Análisis Administrativo*. EUNED.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, ICAA (2010). *Reseña Histórica del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados*.  
<https://www.aya.go.cr/centroDocumetacion/catalogoGeneral/Rese%C3%B1a%20hist%C3%B3rica%20del%20Instituto%20Costarricense%20de%20Acueductos%20y%20Alcantarillados.pdf>

------(2016) *Diccionario de competencias institucionales* .

<https://www.aya.go.cr/transparenciaInst/Normativa%20Tecnica%20y%20Juridica/Diccionario%20de%20Competencias%20Actualizado%20Marzo%202016.pdf>

----- ( 2021). *Manual institucional de cargos*.

[http://intranet-aya/sitios/docs/DocGnrl/Manual%20de%20puestos/Grupo%20Ocupacional%203\\_Gestion%20de%20Apoyo/73%20Gesti%C3%B3n%20del%20Capital%20Humano.pdf](http://intranet-aya/sitios/docs/DocGnrl/Manual%20de%20puestos/Grupo%20Ocupacional%203_Gestion%20de%20Apoyo/73%20Gesti%C3%B3n%20del%20Capital%20Humano.pdf)

ILPES. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Naciones Unidas.

Iturralde Torres, J. (2011). La evaluación del desempeño laboral. VIII *seminario de ingeniería en contabilidad y auditoría c.p.a*. Universidad Técnica de Ambato.

Ley N° 2726 de 1961. “Ley Constitutiva Instituto Costarricense Acueductos y Alcantarillados”. 14 de abril de 1961. La Gaceta.

Ley N° 9635 del 2018. “Fortalecimiento de las Finanzas Públicas”. 4 de diciembre del 2018. La Gaceta, Alcance N° 202.  
[https://www.hacienda.go.cr/docs/5c07dd2965e11\\_ALCA202\\_04\\_12\\_2018.pdf](https://www.hacienda.go.cr/docs/5c07dd2965e11_ALCA202_04_12_2018.pdf)

López, A. (2021). Los grupos focales. Universidad de Puerto Rico.[https://cea.uprrp.edu/wp-content/uploads/2013/05/grupo\\_focal.pdf](https://cea.uprrp.edu/wp-content/uploads/2013/05/grupo_focal.pdf)

- Lopez, M., Nieves, R., & Pineda, E. (2012). *Diseño de herramientas técnicas para el fortalecimiento de la administración de recursos humanos en la alcaldía municipal de San Marcos*. Universidad de El Salvador.
- Mallar, M. A. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Visión del Futuro*, 23.
- Medina Giopp, A. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público: un enfoque analítico*. INTEC.
- MIDEPLAN. (2007). *Guía de nomenclatura para la estructura interna de las instituciones públicas*. MIDEPLAN  
<https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/73wV1GSyTnm4aK4K9BMdYg>
- (2009). *Guía para el levantamiento de procesos*. MIDEPLAN.  
<https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/bVedsPPhSPeBW2oEmVBEhQ>
- (2018). *Guía de Indicadores: Orientaciones básicas para su elaboración*.  
<https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/Iny9wiulTiy3QZdWrvq0ew>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2016). *¿Qué es un plan de acción?*.  
<https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Plan%20de%20acci%C3%B3n.pdf>
- Muñiz, Luis. (2014). El cuadro de mando: Soporte del sistema de indicadores. ACCID.
- Muñoz Echeverry, C. (2004). Análisis del Desempeño. *Pensamiento y Gestión*, 43-51.
- Nieves-Medrano, M. (2018). Origen y evolución de la matriz TOWS en la administración estratégica del siglo XXI. *Revista Administración y Finanzas*, 8-27.
- Rodriguez, I. (2017). *Evaluación del Desempeño* [Trabajo de Fin de Máster] Icade Business School. <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/135467/retrieve>
- Sanchez, M. (2018). *Propuesta de plan estratégico para la cooperativa de ahorro y crédito del Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica 2018-2021*. Universidad de Costa Rica  
<http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/8721/1/43004.pdf>
- Sanín Ángel, H. (1999). *Control de la gestión y evaluación de resultados en la gestión pública (Metaevaluación – Mesoevaluación)*. Naciones Unidas
- Secretaría Técnica del Consejo de Planeación UNAM. (2016). *Criterios mínimos para la elaboración, el seguimiento y la evaluación de planes, programas y proyectos de desarrollo de las entidades y dependencias universitarias*.  
[http://www.ingenieria.unam.mx/planeacion/documentos/docsconsulta07\\_11/criterios\\_mimosUNAM.pdf](http://www.ingenieria.unam.mx/planeacion/documentos/docsconsulta07_11/criterios_mimosUNAM.pdf)
- Tello, C. (2011). *Evaluación del Desempeño*. UNFV.
- Vargas Eguinoa, C., & Lategana, J. (2016). La evolución de las herramientas de control de gestión. *Revista Argentina de Investigación en Negocios*, 72-86.



# **Anexo #1**

Práctica Dirigida:

Desarrollo de una propuesta de metodología de evaluación del desempeño en la

Dirección de Gestión de Capital Humano del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados.

Guía de entrevista:

- Al momento de su llegada a la DGCH ¿cuál era el contexto institucional en términos de evaluación del desempeño?
- ¿Cuáles fueron las principales asignaciones que se le encomendaron al momento de su llegada a la Dirección?
- Profundizando en el tema de competencias laborales ¿Cómo se estructuró el actual sistema de competencias laborales? ¿Cuál fue la participación de la DGCH en este proceso?
- ¿Cuáles fueron los primeros pasos en términos de la implementación (puesta en marcha)?
- ¿Cómo se estructura y sistematiza la información?
- ¿Cuáles principios ordenan la asignación de competencias según clase?
- Cuando se realizó la primera evaluación del desempeño a nivel institucional ¿Cuáles fueron las principales experiencias?
- ¿Existen actividades post evaluación especialmente de análisis de datos y seguimiento de casos puntuales?
- Si se fuese a realizar un análisis FODA ¿Cuáles serían al menos 4 factores que se podrían identificar? (1 por categoría)

# **Anexo #2**

## Ficha de Indicador #1

<b>Jefatura:</b>	Yolanda Salas Hernández	<b>Proceso</b>	DGCH
------------------	-------------------------	----------------	------

<b>Cédula de Evaluado(a)</b>	0106150274
------------------------------	------------

<b>Periodo por evaluar:</b>	2021	<b>Cargo:</b>	Director General
-----------------------------	------	---------------	------------------

Objetivo del indicador	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia medición	Fórmula	Línea base	Meta	Tolerancia	Fuente de datos	Observaciones	Ponderación
Evaluar el cumplimiento de los lineamientos del PAO	PAO	Porcentaje	trimestral	Porcentaje de cumplimiento de los lineamientos del PAO	0%	95%	5%	Archivos de control		100%

## Ficha de Indicador #2

<b>Jefatura:</b>	Yolanda Salas Hernández	<b>Proceso</b>	DGCH
------------------	-------------------------	----------------	------

<b>Cédula de Evaluado(a)</b>	0110170717
------------------------------	------------

<b>Periodo por evaluar:</b>	2021	<b>Cargo:</b>	Director General
-----------------------------	------	---------------	------------------

Objetivo del indicador	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia medición	Fórmula	Línea base	Meta	Tolerancia	Fuente de datos	Observaciones	Ponderación
Evaluar el cumplimiento de los lineamientos del PAO	PAO	Porcentaje	trimestral	Porcentaje de cumplimiento de los lineamientos del PAO	0%	95%	5%	Archivos de control		100%

## Ficha de Indicador #3

<b>Jefatura:</b>	Yolanda Salas Hernández	<b>Proceso</b>	DGCH
------------------	-------------------------	----------------	------

<b>Cédula de Evaluado(a)</b>	0113510277
------------------------------	------------

<b>Periodo por evaluar:</b>	2021	<b>Cargo:</b>	Ejecutivo Especialista
-----------------------------	------	---------------	------------------------

Objetivo del indicador	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia medición	Fórmula	Línea base	Meta	Tolerancia	Fuente de datos	Observaciones	Ponderación
Brindar atención de asignaciones especiales en los plazos requeridos	Porcentaje de asignaciones atendidas en plazo	Porcentaje	Mensual	Asignaciones atendidas en plazo / Cantidad total de asignaciones *100	0%	95%	5%			100%

## Ficha de Indicador #4

<b>Jefatura:</b>	Yolanda Salas Hernández	<b>Proceso</b>	DGCH
------------------	-------------------------	----------------	------

<b>Cédula de Evaluado(a)</b>	0402030872
------------------------------	------------

<b>Periodo por evaluar:</b>	2021	<b>Cargo:</b>	Gestor Experto
-----------------------------	------	---------------	----------------

Objetivo del indicador	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia medición	Fórmula	Línea base	Meta	Tolerancia	Fuente de datos	Observaciones	Ponderación
Registrar, controlar y dar seguimiento a la documentación que se genera y que llega a la DGCH	Cantidad de documentación gestionada (registro, control y seguimiento) en forma oportuna	porcentaje	Mensual	$(\text{cantidad de documentos gestionados oportunamente} / \text{Total de documentos gestionados}) \times 100$	0%	95%	5%	Sistema SDI	Por documentación se entiende: correspondencia entrante y saliente (tanto a otras dependencias como entes externos) memorandos relativos a otras dependencias, notificaciones relativas a reclutamiento y selección, entre otros.	100%

**Ficha de Indicador #5**

<b>Jefatura:</b>	Carlos Calvo Coto	<b>Proceso</b>	Clasificación y Valoración
------------------	-------------------	----------------	----------------------------

<b>Cédula de Evaluado(a)</b>	0502620146
------------------------------	------------

<b>Periodo por evaluar:</b>	2021	<b>Cargo:</b>	Ejecutivo Experto
-----------------------------	------	---------------	-------------------

Objetivo del indicador	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia medición	Fórmula	Línea base	Meta	Tolerancia	Fuente de datos	Observaciones	Ponderación
Dar seguimiento efectivo al cumplimiento de las metas de los procesos (fichas de proceso)	Cantidad de actividades de Seguimiento	cantidad	trimestral	Cantidad de informes de seguimiento efectivos	0	4	1	Fichas de Procesos, Archivos de control	Se deben formular instrumentos de control	100%

## Ficha de Indicador #6

<b>Jefatura:</b>	Carlos Calvo Coto	<b>Proceso</b>	Clasificación y Valoración
------------------	-------------------	----------------	----------------------------

<b>Cédula de Evaluado(a)</b>	0800660470
------------------------------	------------

<b>Periodo por evaluar:</b>	2021	<b>Cargo:</b>	Ejecutivo Especialista
-----------------------------	------	---------------	------------------------

Objetivo del indicador	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia medición	Fórmula	Línea base	Meta	Tolerancia	Fuente de datos	Observaciones	Ponderación
Cumplir con los tiempos establecidos para los estudios técnicos según el plazo establecido.	Estudios técnicos elaborados en tiempo	Porcentaje	Trimestral	(Cantidad de estudios técnicos realizados en el plazo establecido) / (total de estudios técnicos a realizar) *100	85%	95%	90%	SDI, controles internos	Es importante que el tiempo de referencia únicamente es válido para el elaborador del informe. No se debe incluir el tiempo que corresponda a presupuesto laboral, nómina y control de calidad de las acciones de personal	100%

## Ficha de Indicador #7

<b>Jefatura:</b>	Carlos Calvo Coto	<b>Proceso</b>	Remuneraciones
------------------	-------------------	----------------	----------------

<b>Cédula de Evaluado(a)</b>	0110210503
------------------------------	------------

<b>Periodo por evaluar:</b>	2021	<b>Cargo:</b>	Ejecutivo Experto
-----------------------------	------	---------------	-------------------

Objetivo del indicador	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia medición	Fórmula	Línea base	Meta	Tolerancia	Fuente de datos	Observaciones	Ponderación
Dar seguimiento efectivo al cumplimiento de las metas de los procesos (fichas de proceso)	Cantidad de actividades de Seguimiento	cantidad	trimestral	Cantidad de informes de seguimiento efectivos	0	4	1	Fichas de Procesos, Archivos de control	Se deben formular instrumentos de control	100%

## Ficha de Indicador #8

<b>Jefatura:</b>	Carlos Calvo Coto	<b>Proceso</b>	Remuneraciones
------------------	-------------------	----------------	----------------

<b>Cédula de Evaluado(a)</b>	0107510328
------------------------------	------------

<b>Periodo por evaluar:</b>	2021	<b>Cargo:</b>	Gestor Experto
-----------------------------	------	---------------	----------------

Objetivo del indicador	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia medición	Fórmula	Línea base	Meta	Tolerancia	Fuente de datos	Observaciones	Ponderación
Disminuir la cantidad de incapacidades sin registrar en el periodo por fechas de corte de nómina	Incapacidades sin registrar	cantidad	mensual	Cantidad de incapacidades sin registrar	0	80	10	Star H		30%
Disminuir la cantidad de versiones que se remiten a SICERE en el tiempo establecido	Cantidad de versiones de la planilla de la CCSS en SICERE	cantidad	mensual	Cantidad de planillas de la CCSS	3	2	1	Star H		35%
Disminuir la cantidad de inconsistencias generadas en el pago de tiempo extraordinario	horas extras reportadas que son cargadas para el pago correspondiente	Porcentaje	Trimestral	(Cantidad de horas extras cargadas en el sistema) / (Total de horas extras reportadas y que proceden a pago) *100	0%	80%	15%	Star H		35%

## Ficha de Indicador #9

<b>Jefatura:</b>	Carlos Calvo Coto	<b>Proceso</b>	Remuneraciones
------------------	-------------------	----------------	----------------

<b>Cédula de Evaluado(a)</b>	0105790356
------------------------------	------------

<b>Periodo por evaluar:</b>	2021	<b>Cargo:</b>	Gestor Experto
-----------------------------	------	---------------	----------------

Objetivo del indicador	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia medición	Fórmula	Línea base	Meta	Tolerancia	Fuente de datos	Observaciones	Ponderación
Cumplir con el tiempo establecido para hacer efectivo el pago del ajuste de vacaciones	Cantidad de ajustes de vacaciones con contenido registradas en nómina en menos de 30 días.	Porcentaje	Semestral	(Cantidad de ajustes de vacaciones que cuentan con contenido realizados) / (Total de ajustes de vacaciones que cuenten con contenido por realizar) *100	0%	80%	5%	Star H	Es importante que el tiempo de referencia únicamente es válido para el elaborador del producto. No se debe incluir el tiempo que corresponda a presupuesto laboral, nómina y control de calidad de las acciones de personal	100%

## Ficha de Indicador #10

<b>Jefatura:</b>	Carlos Calvo Coto	<b>Proceso</b>	Remuneraciones
------------------	-------------------	----------------	----------------

<b>Cédula de Evaluado(a)</b>	0302570521
------------------------------	------------

<b>Periodo por evaluar:</b>	2021	<b>Cargo:</b>	Ejecutivo Transitorio
-----------------------------	------	---------------	-----------------------

Objetivo del indicador	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia medición	Fórmula	Línea base	Meta	Tolerancia	Fuente de datos	Observaciones	Ponderación
Elaborar de las Liquidaciones de beneficios laborales en el tiempo establecido	Cantidad de liquidaciones de beneficios laborales realizadas en menos de 30 (días)	Porcentaje	Trimestral	$(\text{Cantidad de liquidaciones tramitadas en menos de 30}) / (\text{total de liquidaciones a elaborar}) * 100$	0%	85%	5%	Star H	Es importante que el tiempo de referencia únicamente es válido para el elaborador del producto. No se debe incluir el tiempo que corresponda a presupuesto laboral, nómina y control de calidad de las acciones de personal	100%

## Ficha de Indicador #11

<b>Jefatura:</b>	Carlos Calvo Coto	<b>Proceso</b>	Remuneraciones
------------------	-------------------	----------------	----------------

<b>Cédula de Evaluado(a)</b>	0109950670
------------------------------	------------

<b>Periodo por evaluar:</b>	2021	<b>Cargo:</b>	Ejecutivo Avanzado
-----------------------------	------	---------------	--------------------

Objetivo del indicador	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia medición	Fórmula	Línea base	Meta	Tolerancia	Fuente de datos	Observaciones	Ponderación
Realizar en tiempo las subsanaciones presentadas en los cierres de deducciones para la Dirección de Finanzas	Cantidad de subsanaciones en los cierres de deducciones antes del 30 de cada mes.	cantidad	Trimestral	Cantidad de subsanaciones	15	8	+/-2	Star H		50%
Presentar en el tiempo establecido los archivos del INS RT.	Registro de los archivos respectivos en menos de 10 días hábiles	cantidad	Trimestral	Archivos presentados al INS RT.	8	6	+/-1	Star H		50%

## Ficha de Indicador #12

<b>Jefatura:</b>	Carlos Calvo Coto	<b>Proceso</b>	Remuneraciones
------------------	-------------------	----------------	----------------

<b>Cédula de Evaluado(a)</b>	0106550868
------------------------------	------------

<b>Periodo por evaluar:</b>	2021	<b>Cargo:</b>	Ejecutivo Especialista
-----------------------------	------	---------------	------------------------

Objetivo del indicador	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia medición	Fórmula	Línea base	Meta	Tolerancia	Fuente de datos	Observaciones	Ponderación
Realizar en tiempo las subsanaciones determinadas en los controles de calidad de nómina	Cantidad de subsanaciones en nómina en menos de 2 días.	Porcentaje	Trimestral	(subsanaciones en menos de 2 días) / (total de subsanaciones requeridas) * 100	0%	85%	0%	Star H		100%

## Ficha de Indicador #13

<b>Jefatura:</b>	Carlos Calvo Coto	<b>Proceso</b>	Servicio al funcionario
------------------	-------------------	----------------	-------------------------

<b>Cédula de Evaluado(a)</b>	0107730052
------------------------------	------------

<b>Periodo por evaluar:</b>	2021	<b>Cargo:</b>	Ejecutivo Experto
-----------------------------	------	---------------	-------------------

Objetivo del indicador	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia medición	Fórmula	Línea base	Meta	Tolerancia	Fuente de datos	Observaciones	Ponderación
Dar seguimiento efectivo al cumplimiento de las metas de los procesos (fichas de proceso)	Cantidad de actividades de Seguimiento	cantidad	trimestral	Cantidad de informes de seguimiento efectivos	0	4	1	Fichas de Procesos, Archivos de control	Se deben formular instrumentos de control	100%

## Ficha de Indicador #14

<b>Jefatura:</b>	Carlos Calvo Coto	<b>Proceso</b>	Servicio al funcionario
------------------	-------------------	----------------	-------------------------

<b>Cédula de Evaluado(a)</b>	0112510343
------------------------------	------------

<b>Periodo por evaluar:</b>	2021	<b>Cargo:</b>	Ejecutivo Avanzado
-----------------------------	------	---------------	--------------------

Objetivo del indicador	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia medición	Fórmula	Línea base	Meta	Tolerancia	Fuente de datos	Observaciones	Ponderación
Determinar el cumplimiento general de tiempos en las actividades	Cumplimiento de los tiempos, según el plazo establecido	cantidad	trimestral	$(\text{Cantidad de actividades ejecutadas en tiempo}) / (\text{cantidad total de actividades ejecutadas}) * 100$	0%	93%	3%	SDI, Star H, archivos de control		100

## Ficha de Indicador #15

<b>Jefatura:</b>	Carlos Calvo Coto	<b>Proceso</b>	Servicio al funcionario
------------------	-------------------	----------------	-------------------------

<b>Cédula de Evaluado(a)</b>	0402080778
------------------------------	------------

<b>Periodo por evaluar:</b>	2021	<b>Cargo:</b>	Gestor Experto
-----------------------------	------	---------------	----------------

Objetivo del indicador	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia medición	Fórmula	Línea base	Meta	Tolerancia	Fuente de datos	Observaciones	Ponderación
Determinar el cumplimiento general de tiempos en las actividades	Cumplimiento de los tiempos, según el plazo establecido	cantidad	trimestral	(Cantidad de actividades ejecutadas en tiempo) / (cantidad total de actividades ejecutadas) *100	0%	93%	3%	SDI, Star H, archivos de control		100

## Ficha de Indicador #16

<b>Jefatura:</b>	Carlos Calvo Coto	<b>Proceso</b>	Servicio al funcionario
------------------	-------------------	----------------	-------------------------

<b>Cédula de Evaluado(a)</b>	0106990381
------------------------------	------------

<b>Periodo por evaluar:</b>	2021	<b>Cargo:</b>	Gestor Experto
-----------------------------	------	---------------	----------------

Objetivo del indicador	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia medición	Fórmula	Línea base	Meta	Tolerancia	Fuente de datos	Observaciones	Ponderación
Determinar el cumplimiento general de tiempos en las actividades	Cumplimiento de los tiempos, según el plazo establecido	cantidad	trimestral	(Cantidad de actividades ejecutadas en tiempo) / (cantidad total de actividades ejecutadas) *100	0%	93%	3%	SDI, Star H, archivos de control		100%

## Ficha de Indicador #17

<b>Jefatura:</b>	Carlos Calvo Coto	<b>Proceso</b>	Servicio al funcionario
------------------	-------------------	----------------	-------------------------

<b>Cédula de Evaluado(a)</b>	0106380471
------------------------------	------------

<b>Periodo por evaluar:</b>	2021	<b>Cargo:</b>	Gestor Experto
-----------------------------	------	---------------	----------------

Objetivo del indicador	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia medición	Fórmula	Línea base	Meta	Tolerancia	Fuente de datos	Observaciones	Ponderación
Determinar el cumplimiento general de tiempos en las actividades	Cumplimiento de los tiempos, según el plazo establecido	cantidad	trimestral	(Cantidad de actividades ejecutadas en tiempo) / (cantidad total de actividades ejecutadas) *100	0%	93%	3%	SDI, Star H, archivos de control		100%

## Ficha de Indicador #18

<b>Jefatura:</b>	Carlos Calvo Coto	<b>Proceso</b>	Servicio al funcionario
------------------	-------------------	----------------	-------------------------

<b>Cédula de Evaluado(a)</b>	0105300836
------------------------------	------------

<b>Periodo por evaluar:</b>	2021	<b>Cargo:</b>	Gestor Experto
-----------------------------	------	---------------	----------------

Objetivo del indicador	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia medición	Fórmula	Línea base	Meta	Tolerancia	Fuente de datos	Observaciones	Ponderación
Determinar el cumplimiento general de tiempos en las actividades	Cumplimiento de los tiempos, según el plazo establecido	cantidad	trimestral	(Cantidad de actividades ejecutadas en tiempo) / (cantidad total de actividades ejecutadas) *100	0%	93%	3%	SDI, Star H, archivos de control		100%

## Ficha de Indicador #19

<b>Jefatura:</b>	Carlos Calvo Coto	<b>Proceso</b>	Servicio al funcionario
------------------	-------------------	----------------	-------------------------

<b>Cédula de Evaluado(a)</b>	0107000433
------------------------------	------------

<b>Periodo por evaluar:</b>	2021	<b>Cargo:</b>	Gestor Experto
-----------------------------	------	---------------	----------------

Objetivo del indicador	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia medición	Fórmula	Línea base	Meta	Tolerancia	Fuente de datos	Observaciones	Ponderación
Determinar el cumplimiento general de tiempos en las actividades	Cumplimiento de los tiempos, según el plazo establecido	cantidad	trimestral	(Cantidad de actividades ejecutadas en tiempo) / (cantidad total de actividades ejecutadas) *100	0%	93%	3%	SDI, Star H, archivos de control		100%

## Ficha de Indicador #20

<b>Jefatura:</b>	Carlos Calvo Coto	<b>Proceso</b>	Servicio al funcionario
------------------	-------------------	----------------	-------------------------

<b>Cédula de Evaluado(a)</b>	0108840326
------------------------------	------------

<b>Periodo por evaluar:</b>	2021	<b>Cargo:</b>	Gestor Experto
-----------------------------	------	---------------	----------------

Objetivo del indicador	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia medición	Fórmula	Línea base	Meta	Tolerancia	Fuente de datos	Observaciones	Ponderación
Determinar el cumplimiento general de tiempos en las actividades	Cumplimiento de los tiempos, según el plazo establecido	cantidad	trimestral	$(\text{Cantidad de actividades ejecutadas en tiempo}) / (\text{cantidad total de actividades ejecutadas}) * 100$	0%	93%	3%	SDI, Star H, archivos de control		100%

## Ficha de Indicador #21

<b>Jefatura:</b>	Carlos Calvo Coto	<b>Proceso</b>	Servicio al funcionario
------------------	-------------------	----------------	-------------------------

<b>Cédula de Evaluado(a)</b>	0107110411
------------------------------	------------

<b>Periodo por evaluar:</b>	2021	<b>Cargo:</b>	Gestor Experto
-----------------------------	------	---------------	----------------

Objetivo del indicador	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia medición	Fórmula	Línea base	Meta	Tolerancia	Fuente de datos	Observaciones	Ponderación
Determinar el cumplimiento general de tiempos en las actividades	Cumplimiento de los tiempos, según el plazo establecido	cantidad	trimestral	(Cantidad de actividades ejecutadas en tiempo) / (cantidad total de actividades ejecutadas) *100	0%	93%	3%	SDI, Star H, archivos de control		100%

## Ficha de Indicador #22

<b>Jefatura:</b>	Carlos Calvo Coto	<b>Proceso</b>	Servicio al funcionario
------------------	-------------------	----------------	-------------------------

<b>Cédula de Evaluado(a)</b>	0115000571
------------------------------	------------

<b>Periodo por evaluar:</b>	2021	<b>Cargo:</b>	Gestor General
-----------------------------	------	---------------	----------------

Objetivo del indicador	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia medición	Fórmula	Línea base	Meta	Tolerancia	Fuente de datos	Observaciones	Ponderación
Determinar el cumplimiento general de tiempos en las actividades	Cumplimiento de los tiempos, según el plazo establecido	cantidad	trimestral	(Cantidad de actividades ejecutadas en tiempo) / (cantidad total de actividades ejecutadas) *100	0%	93%	3%	SDI, Star H, archivos de control		100%

**Ficha de Indicador #23**

<b>Jefatura:</b>	Yolanda Salas Hernández	<b>Proceso</b>	Presupuesto Laboral
------------------	-------------------------	----------------	---------------------

<b>Cédula de Evaluado(a)</b>	0901170591
------------------------------	------------

<b>Periodo por evaluar:</b>	2021	<b>Cargo:</b>	Ejecutivo General A
-----------------------------	------	---------------	---------------------

Objetivo del indicador	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia medición	Fórmula	Línea base	Meta	Tolerancia	Fuente de datos	Observaciones	Ponderación
Demostrar la eficiencia en gestión de las solicitudes la asignación de contenidos presupuestario	Solicitudes de contenido presupuestario procesadas en 2 días hábiles	Porcentaje	trimestral	(Cantidad de solicitudes procesadas en menos de 2 días hábiles/Total de solicitudes) *100	0%	95%	±5%	Archivo de control en Excel		50%
Demostrar la eficiencia en gestión de las solicitudes en la asignación de contenidos presupuestario para pluses salariales	Solicitudes de ajuste de pluses aprobadas en 1 día hábil	Porcentaje	mensual	(Cantidad de solicitudes procesadas en menos de 1 día hábil/Total de solicitudes) *100	80%	90%	±5%	Correos electrónicos, TEAMS, Star H		50%

**Ficha de Indicador #24**

<b>Jefatura:</b>	Yolanda Salas Hernández	<b>Proceso</b>	Presupuesto Laboral
------------------	-------------------------	----------------	---------------------

<b>Cédula de Evaluado(a)</b>	0111090181
------------------------------	------------

<b>Periodo por evaluar:</b>	2021	<b>Cargo:</b>	Ejecutivo Especialista
-----------------------------	------	---------------	------------------------

Objetivo del indicador	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia medición	Fórmula	Línea base	Meta	Tolerancia	Fuente de datos	Observaciones	Ponderación
Optimizar el tiempo que toma el monitoreo del gasto posterior al cierre contable de la planilla	Prontitud en el monitoreo del gasto	cantidad	anual	cantidad de días transcurridos entre el cierre contable de la planilla y el monitoreo del gasto	0	5	1	SAP, Formulario "monitoreo", Archivo de planilla	** Se debe establecer un formato estándar para la presentación del informe.  Permite medir el grado de articulación entre el cierre contable de la planilla y el monitoreo del gasto,	20%
Asegurar que las solicitudes y necesidades de modificación presupuestaria y/o Traslado de Fondos sean incluidos en el periodo correspondiente	Solicitudes de modificaciones al presupuesto presupuestaria y/o Traslado de Fondos sean incluidos en el periodo correspondiente	Porcentaje	Semestral	(Cantidad de solicitudes para modificaciones al presupuesto incluidos en tiempo correspondiente) / (Total de solicitudes de modificación recibidas) * 100	0%	95%	5%	Archivos de Control		80%

**Ficha de Indicador #25**

<b>Jefatura:</b>	Yolanda Salas Hernández	<b>Proceso</b>	Presupuesto Laboral
------------------	-------------------------	----------------	---------------------

<b>Cédula de Evaluado(a)</b>	0106890985
------------------------------	------------

<b>Periodo por evaluar:</b>	2021	<b>Cargo:</b>	Ejecutivo Especialista
-----------------------------	------	---------------	------------------------

Objetivo del indicador	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia medición	Fórmula	Línea base	Meta	Tolerancia	Fuente de datos	Observaciones	Ponderación
Finalizar el cierre contable de la nómina, en conjunto con Remuneraciones, en un plazo mínimo de 10 días previos.	Cierre contable de la nómina en el plazo establecido	cantidad	mensual	Cantidad de días que toma realizar el cierre contable de la nómina.	3	2	1	Formularios de cierre contable	Indicador de optimización del tiempo.	60%
Brindar atención de asignaciones especiales en los plazos requeridos	Porcentaje de asignaciones atendidas en plazo	Porcentaje	Mensual	Asignaciones atendidas en plazo / Cantidad total de asignaciones *100	0%	85%	5%			40%

## Ficha de Indicador #26

<b>Jefatura:</b>	Yolanda Salas Hernández	<b>Proceso</b>	Presupuesto Laboral
------------------	-------------------------	----------------	---------------------

<b>Cédula de Evaluado(a)</b>	0304170974
------------------------------	------------

<b>Periodo por evaluar:</b>	2021	<b>Cargo:</b>	Ejecutivo Avanzado
-----------------------------	------	---------------	--------------------

Objetivo del indicador	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia medición	Fórmula	Línea base	Meta	Tolerancia	Fuente de datos	Observaciones	Ponderación
Cumplir con los tiempos establecidos para los estudios técnicos según el plazo establecido.	Estudios técnicos elaborados en tiempo	Porcentaje	Trimestral	(Cantidad de estudios técnicos realizados en el plazo establecido) / (total de estudios técnicos a realizar) * 100	85%	95%	90%	SDI, controles internos	Es importante que el tiempo de referencia únicamente es válido para el elaborador del informe. No se debe incluir el tiempo que corresponda a presupuesto laboral, nómina y control de calidad de las acciones de personal	100%

## Ficha de Indicador #27

<b>Jefatura:</b>	Carlos Calvo Coto	<b>Proceso</b>	Reclutamiento y Selección
------------------	-------------------	----------------	---------------------------

<b>Cédula de Evaluado(a)</b>	0701660277
------------------------------	------------

<b>Periodo por evaluar:</b>	2021	<b>Cargo:</b>	Ejecutivo Experto
-----------------------------	------	---------------	-------------------

Objetivo del indicador	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia medición	Fórmula	Línea base	Meta	Tolerancia	Fuente de datos	Observaciones	Ponderación
Dar seguimiento efectivo al cumplimiento de las metas de los procesos (fichas de proceso)	Cantidad de actividades de Seguimiento	cantidad	trimestral	Cantidad de informes de seguimiento efectivos	0	4	1	Fichas de Procesos, Archivos de control	Se deben formular instrumentos de control	100%

## Ficha de Indicador #28

<b>Jefatura:</b>	Carlos Calvo Coto	<b>Proceso</b>	Reclutamiento y Selección
------------------	-------------------	----------------	---------------------------

<b>Cédula de Evaluado(a)</b>	0108780047 KCB
------------------------------	----------------

<b>Periodo por evaluar:</b>	2021	<b>Cargo:</b>	Ejecutivo Especialista
-----------------------------	------	---------------	------------------------

Objetivo del indicador	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia medición	Fórmula	Línea base	Meta	Tolerancia	Fuente de datos	Observaciones	Ponderación
Medir el grado de optimización del tiempo en la ejecución de nombramiento	Nombramientos realizados en tiempo (tiempo establecido para cada caso)	porcentaje	mensual	$(\text{Cantidad de nombramientos en tiempo}) / (\text{total de nombramientos asignados}) * 100$	0%	85%	15%			60%
Disminuir el retrabajo asociado a cambios y correcciones de los documentos relativos a nombramientos.	Calidad de retrabajo asociado a cambios y correcciones en la documentación generada	cantidad	trimestral	Cantidad mínima de cambios requeridos en los documentos generados.	0	85%	15%	Controles de cambios	Definición de retrabajo: calidad en la redacción y ortografía de los documentos, cumplimiento de contenidos mínimos, amplitud conceptual y teórica, calidad del análisis. La atención adecuada de todos estos puntos disminuye el retrabajo.	40%

## Ficha de Indicador #29

<b>Jefatura:</b>	Carlos Calvo Coto	<b>Proceso</b>	Reclutamiento y Selección
------------------	-------------------	----------------	---------------------------

<b>Cédula de Evaluado(a)</b>	0111090286 GGA
------------------------------	----------------

<b>Periodo por evaluar:</b>	2021	<b>Cargo:</b>	Ejecutivo Especialista
-----------------------------	------	---------------	------------------------

Objetivo del indicador	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia medición	Fórmula	Línea base	Meta	Tolerancia	Fuente de datos	Observaciones	Ponderación
Medir el grado de optimización del tiempo en la ejecución de las actividades por proceso de nombramiento	Nombramientos realizados en tiempo (tiempo establecido para cada caso)	porcentaje	mensual	$(\text{Cantidad de nombramientos en tiempo}) / (\text{total de nombramientos asignados}) * 100$	0%	85%	15%			60%
Disminuir el retrabajo asociado a cambios y correcciones de los documentos relativos a nombramientos.	Calidad de retrabajo asociado a cambios y correcciones en la documentación generada	cantidad	trimestral	Cantidad mínima de cambios requeridos en los documentos generados.	0	85%	15%	Controles de cambios	Definición de retrabajo: calidad en la redacción y ortografía de los documentos, cumplimiento de contenidos mínimos, amplitud conceptual y teórica, calidad del análisis. La atención adecuada de todos estos puntos disminuye el retrabajo.	40%

**Ficha de Indicador #30**

<b>Jefatura:</b>	Carlos Calvo Coto	<b>Proceso</b>	Reclutamiento y Selección
------------------	-------------------	----------------	---------------------------

<b>Cédula de Evaluado(a)</b>	0108780047
------------------------------	------------

<b>Periodo por evaluar:</b>	2021	<b>Cargo:</b>	Ejecutivo Especialista
-----------------------------	------	---------------	------------------------

Objetivo del indicador	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia medición	Fórmula	Línea base	Meta	Tolerancia	Fuente de datos	Observaciones	Ponderación
Medir el grado de optimización del tiempo en la ejecución de las actividades por proceso de nombramiento	Nombramientos realizados en tiempo (tiempo establecido para cada caso)	porcentaje	mensual	$(\text{Cantidad de nombramientos en tiempo}) / (\text{total de nombramientos asignados}) * 100$	0%	85%	15%			60%
Disminuir el retrabajo asociado a cambios y correcciones de los documentos relativos a nombramientos.	Calidad de retrabajo asociado a cambios y correcciones en la documentación generada	cantidad	trimestral	Cantidad mínima de cambios requeridos en los documentos generados.	0	85%	15%	Controles de cambios	Definición de retrabajo: calidad en la redacción y ortografía de los documentos, cumplimiento de contenidos mínimos, amplitud conceptual y teórica, calidad del análisis. La atención adecuada de todos estos puntos disminuye el retrabajo.	40%

**Ficha de Indicador #31**

<b>Jefatura:</b>	Carlos Calvo Coto	<b>Proceso</b>	Reclutamiento y Selección
------------------	-------------------	----------------	---------------------------

<b>Cédula de Evaluado(a)</b>	0107250770
------------------------------	------------

<b>Periodo por evaluar:</b>	2021	<b>Cargo:</b>	Ejecutivo Especialista
-----------------------------	------	---------------	------------------------

Objetivo del indicador	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia medición	Fórmula	Línea base	Meta	Tolerancia	Fuente de datos	Observaciones	Ponderación
Medir el grado de optimización del tiempo en la ejecución de las actividades por proceso de nombramiento	Nombramientos realizados en tiempo (tiempo establecido para cada caso)	porcentaje	mensual	$(\text{Cantidad de nombramientos en tiempo}) / (\text{total de nombramientos asignados}) * 100$	0%	85%	15%			60%
Disminuir el retrabajo asociado a cambios y correcciones de los documentos relativos a nombramientos.	Calidad de retrabajo asociado a cambios y correcciones en la documentación generada	cantidad	trimestral	Cantidad mínima de cambios requeridos en los documentos generados.	0	85%	15%	Controles de cambios	Definición de retrabajo: calidad en la redacción y ortografía de los documentos, cumplimiento de contenidos mínimos, amplitud conceptual y teórica, calidad del análisis. La atención adecuada de todos estos puntos disminuye el retrabajo.	40%

**Ficha de Indicador #32**

<b>Jefatura:</b>	Carlos Calvo Coto	<b>Proceso</b>	Reclutamiento y Selección
------------------	-------------------	----------------	---------------------------

<b>Cédula de Evaluado(a)</b>	0107380353
------------------------------	------------

<b>Periodo por evaluar:</b>	2021	<b>Cargo:</b>	Ejecutivo Avanzado
-----------------------------	------	---------------	--------------------

Objetivo del indicador	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia medición	Fórmula	Línea base	Meta	Tolerancia	Fuente de datos	Observaciones	Ponderación
Medir el grado de optimización del tiempo en la ejecución de las actividades por proceso de nombramiento	Nombramientos realizados en tiempo (tiempo establecido para cada caso)	porcentaje	mensual	$(\text{Cantidad de nombramientos en tiempo}) / (\text{total de nombramientos asignados}) * 100$	0%	85%	15%			60%
Disminuir el retrabajo asociado a cambios y correcciones de los documentos relativos a nombramientos.	Calidad de retrabajo asociado a cambios y correcciones en la documentación generada	cantidad	trimestral	Cantidad mínima de cambios requeridos en los documentos generados.	0	85%	15%	Controles de cambios	Definición de retrabajo: calidad en la redacción y ortografía de los documentos, cumplimiento de contenidos mínimos, amplitud conceptual y teórica, calidad del análisis. La atención adecuada de todos estos puntos disminuye el retrabajo.	40%

**Ficha de Indicador #33**

<b>Jefatura:</b>	Carlos Calvo Coto	<b>Proceso</b>	Reclutamiento y Selección
------------------	-------------------	----------------	---------------------------

<b>Cédula de Evaluado(a)</b>	0106480905
------------------------------	------------

<b>Periodo por evaluar:</b>	2021	<b>Cargo:</b>	Ejecutivo Especialista
-----------------------------	------	---------------	------------------------

Objetivo del indicador	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia medición	Fórmula	Línea base	Meta	Tolerancia	Fuente de datos	Observaciones	Ponderación
Medir el grado de optimización del tiempo en la ejecución de las actividades por proceso de nombramiento	Nombramientos realizados en tiempo (tiempo establecido para cada caso)	porcentaje	mensual	$(\text{Cantidad de nombramientos en tiempo}) / (\text{total de nombramientos asignados}) * 100$	0%	85%	15%			60%
Disminuir el retrabajo asociado a cambios y correcciones de los documentos relativos a nombramientos.	Calidad de retrabajo asociado a cambios y correcciones en la documentación generada	cantidad	trimestral	Cantidad mínima de cambios requeridos en los documentos generados.	0	85%	15%	Controles de cambios	Definición de retrabajo: calidad en la redacción y ortografía de los documentos, cumplimiento de contenidos mínimos, amplitud conceptual y teórica, calidad del análisis. La atención adecuada de todos estos puntos disminuye el retrabajo.	40%

**Ficha de Indicador #34**

<b>Jefatura:</b>	Carlos Calvo Coto	<b>Proceso</b>	Reclutamiento y Selección
------------------	-------------------	----------------	---------------------------

<b>Cédula de Evaluado(a)</b>	0114750365
------------------------------	------------

<b>Periodo por evaluar:</b>	2021	<b>Cargo:</b>	Ejecutivo General B
-----------------------------	------	---------------	---------------------

Objetivo del indicador	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia medición	Fórmula	Línea base	Meta	Tolerancia	Fuente de datos	Observaciones	Ponderación
Medir el grado de optimización del tiempo en la ejecución de las actividades por proceso de nombramiento	Nombramientos realizados en tiempo (tiempo establecido para cada caso)	porcentaje	mensual	$(\text{Cantidad de nombramientos en tiempo}) / (\text{total de nombramientos asignados}) * 100$	0%	85%	15%			60%
Disminuir el retrabajo asociado a cambios y correcciones de los documentos relativos a nombramientos.	Calidad de retrabajo asociado a cambios y correcciones en la documentación generada	cantidad	trimestral	Cantidad mínima de cambios requeridos en los documentos generados.	0	85%	15%	Controles de cambios	Definición de retrabajo: calidad en la redacción y ortografía de los documentos, cumplimiento de contenidos mínimos, amplitud conceptual y teórica, calidad del análisis. La atención adecuada de todos estos puntos disminuye el retrabajo.	40%

## Ficha de Indicador #35

<b>Jefatura:</b>	Carlos Calvo Coto	<b>Proceso</b>	Reclutamiento y Selección
------------------	-------------------	----------------	---------------------------

<b>Cédula de Evaluado(a)</b>	0112070883
------------------------------	------------

<b>Periodo por evaluar:</b>	2021	<b>Cargo:</b>	Ejecutivo Especialista
-----------------------------	------	---------------	------------------------

Objetivo del indicador	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia medición	Fórmula	Línea base	Meta	Tolerancia	Fuente de datos	Observaciones	Ponderación
Medir el grado de optimización del tiempo en la ejecución de las actividades por proceso de nombramiento	Pruebas Psicolaborales realizadas en el plazo establecido	porcentaje	mensual	(Cantidad de Pruebas Psicolaborales realizadas en tiempo) / (total de Pruebas Psicolaborales asignadas) *100	0%	85%	15%			100%

## Ficha de Indicador #36

<b>Jefatura:</b>	Carlos Calvo Coto	<b>Proceso</b>	Reclutamiento y Selección
------------------	-------------------	----------------	---------------------------

<b>Cédula de Evaluado(a)</b>	0601370711
------------------------------	------------

<b>Periodo por evaluar:</b>	2021	<b>Cargo:</b>	Gestor Experto
-----------------------------	------	---------------	----------------

Objetivo del indicador	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia medición	Fórmula	Línea base	Meta	Tolerancia	Fuente de datos	Observaciones	Ponderación
Brindar atención a las actividades asignadas en los plazos requeridos	Porcentaje de actividades realizadas en plazo	Porcentaje	Mensual	Actividades desarrolladas en plazo / Cantidad total de actividades *100	0%	95%	5%	SDI, Star H, archivos de control		100%

## Ficha de Indicador #37

<b>Jefatura:</b>	Carlos Calvo Coto	<b>Proceso</b>	Reclutamiento y Selección
------------------	-------------------	----------------	---------------------------

<b>Cédula de Evaluado(a)</b>	0601370711
------------------------------	------------

<b>Periodo por evaluar:</b>	2021	<b>Cargo:</b>	Ejecutivo General B
-----------------------------	------	---------------	---------------------

Objetivo del indicador	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia medición	Fórmula	Línea base	Meta	Tolerancia	Fuente de datos	Observaciones	Ponderación
Medir el cumplimiento de los tiempos, según el plazo establecido para las prórrogas.	Prórrogas realizadas en tiempo	Porcentaje	Trimestral	$(\text{Cantidad de prórrogas tramitadas en tiempo}) / (\text{cantidad total de prórrogas esperadas}) * 100$	0%	90%	5%	SDI, Star H, archivos de control		60%
Realizar las actividades de seguimiento del estado actualizado de las cauciones y las declaraciones de bienes	Seguimientos efectivos a los casos nuevos o que requieran actualización	Porcentaje	Trimestral	$(\text{Cantidad de seguimientos realizados}) / (\text{cantidad de seguimientos requeridos}) * 100$	0%	90%	5%	archivos de control		40%

## Ficha de Indicador #38

<b>Jefatura:</b>	Carlos Calvo Coto	<b>Proceso</b>	Reclutamiento y Selección
------------------	-------------------	----------------	---------------------------

<b>Cédula de Evaluado(a)</b>	0202920039
------------------------------	------------

<b>Periodo por evaluar:</b>	2021	<b>Cargo:</b>	Gestor Experto
-----------------------------	------	---------------	----------------

Objetivo del indicador	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia medición	Fórmula	Línea base	Meta	Tolerancia	Fuente de datos	Observaciones	Ponderación
Realizar las actividades de seguimiento del estado actualizado de los contratos de Teletrabajo	Seguimientos efectivos a los casos nuevos o que requieran actualización	Porcentaje	Trimestral	$(\text{Cantidad de seguimientos realizados}) / (\text{cantidad de seguimientos planificados}) * 100$	0%	95%	5%	SDI, Star H, archivos de control		100%

## Ficha de Indicador #39

<b>Jefatura:</b>	Marcela Chaves Araya	<b>Proceso</b>	Desarrollo de Capacidades
------------------	----------------------	----------------	---------------------------

<b>Cédula de Evaluado(a)</b>	0701130127 mml
------------------------------	----------------

<b>Periodo por evaluar:</b>	2021	<b>Cargo:</b>	Ejecutivo Experto
-----------------------------	------	---------------	-------------------

Objetivo del indicador	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia medición	Fórmula	Línea base	Meta	Tolerancia	Fuente de datos	Observaciones	Ponderación
Dar seguimiento efectivo al cumplimiento de las metas de los procesos (fichas de proceso)	Cantidad de actividades de Seguimiento	cantidad	trimestral	Cantidad de informes de seguimiento efectivos	0	4	1	Fichas de Procesos, Archivos de control	Se deben formular instrumentos de control	100%

## Ficha de Indicador #40

<b>Jefatura:</b>	Marcela Chaves Araya	<b>Proceso</b>	Desarrollo de Capacidades
------------------	----------------------	----------------	---------------------------

<b>Cédula de Evaluado(a)</b>	0112310429 alm
------------------------------	----------------

<b>Periodo por evaluar:</b>	2021	<b>Cargo:</b>	Ejecutivo Especialista
-----------------------------	------	---------------	------------------------

Objetivo del indicador	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia medición	Fórmula	Línea base	Meta	Tolerancia	Fuente de datos	Observaciones	Ponderación
Identificar el porcentaje de realización efectiva de los estudios confirmados	Estudios efectivos realizados	Porcentaje	semestral	$(\text{Cantidad de estudios realizados}) / (\text{Cantidad total de estudios asignados}) * 100$	0%	100%	0%	SDI		50%
Identificar el porcentaje de realización efectiva de los post-estudios confirmados	Post-estudios efectivos realizados	Porcentaje	semestral	$(\text{Cantidad de post-estudios realizados}) / (\text{Cantidad total de post-estudios asignados}) * 100$	0%	100%	0%	SDI		50%

## Ficha de Indicador #41

<b>Jefatura:</b>	Marcela Chaves Araya	<b>Proceso</b>	Desarrollo de Capacidades
------------------	----------------------	----------------	---------------------------

<b>Cédula de Evaluado(a)</b>	0106430948
------------------------------	------------

<b>Periodo por evaluar:</b>	2021	<b>Cargo:</b>	Ejecutivo Especialista
-----------------------------	------	---------------	------------------------

Objetivo del indicador	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia medición	Fórmula	Línea base	Meta	Tolerancia	Fuente de datos	Observaciones	Ponderación
Identificar el porcentaje de realización efectiva de los estudios confirmados	Estudios efectivos realizados	Porcentaje	semestral	$(\text{Cantidad de estudios realizados}) / (\text{Cantidad total de estudios asignados}) * 100$	0%	100%	0%	SDI		50%
Identificar el porcentaje de realización efectiva de los post-estudios confirmados	Post-estudios efectivos realizados	Porcentaje	semestral	$(\text{Cantidad de post-estudios realizados}) / (\text{Cantidad total de post-estudios asignados}) * 100$	0%	100%	0%	SDI		50%

## Ficha de Indicador #42

<b>Jefatura:</b>	Marcela Chaves Araya	<b>Proceso</b>	Desarrollo de Capacidades
------------------	----------------------	----------------	---------------------------

<b>Cédula de Evaluado(a)</b>	0303910048
------------------------------	------------

<b>Periodo por evaluar:</b>	2021	<b>Cargo:</b>	Ejecutivo Avanzado
-----------------------------	------	---------------	--------------------

Objetivo del indicador	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia medición	Fórmula	Línea base	Meta	Tolerancia	Fuente de datos	Observaciones	Ponderación
Identificar el porcentaje de realización efectiva de los estudios confirmados	Estudios efectivos realizados	Porcentaje	semestral	$(\text{Cantidad de estudios realizados}) / (\text{Cantidad total de estudios asignados}) * 100$	0%	100%	0%	SDI		50%
Identificar el porcentaje de realización efectiva de los post-estudios confirmados	Post-estudios efectivos realizados	Porcentaje	semestral	$(\text{Cantidad de post-estudios realizados}) / (\text{Cantidad total de post-estudios asignados}) * 100$	0%	100%	0%	SDI	ojo que se asignará menor carga	50%

## Ficha de Indicador #43

<b>Jefatura:</b>	Marcela Chaves Araya	<b>Proceso</b>	Desarrollo de Capacidades
------------------	----------------------	----------------	---------------------------

<b>Cédula de Evaluado(a)</b>	0801370603
------------------------------	------------

<b>Periodo por evaluar:</b>	2021	<b>Cargo:</b>	Ejecutivo General B
-----------------------------	------	---------------	---------------------

Objetivo del indicador	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia medición	Fórmula	Línea base	Meta	Tolerancia	Fuente de datos	Observaciones	Ponderación
Demostrar la eficacia en la elaboración de Estudios para puestos claves del Programa de Sucesión	Estudios realizados	Porcentaje	trimestral	$(\text{cantidad de estudios realizados}) / (\text{cantidad de estudios planeados}) * 100$	0%	20%	10%			100%

## Ficha de Indicador #44

<b>Jefatura:</b>	Marcela Chaves Araya	<b>Proceso</b>	Desarrollo de Capacidades
------------------	----------------------	----------------	---------------------------

<b>Cédula de Evaluado(a)</b>	0304190496
------------------------------	------------

<b>Periodo por evaluar:</b>	2021	<b>Cargo:</b>	Ejecutivo Avanzado
-----------------------------	------	---------------	--------------------

Objetivo del indicador	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia medición	Fórmula	Línea base	Meta	Tolerancia	Fuente de datos	Observaciones	Ponderación
Garantizar que se evalúe la población institucional en el AyA.	Porcentaje de personas funcionarias evaluadas en la institución.	Porcentaje	Anual	$(N^{\circ} \text{ de personas evaluadas}) / (\text{Total de población a evaluar}) * 100$	90%	95%	3%	Star H Matrices de Excel		35%
Analizar los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño.	Informe de análisis (registro y control) de resultados obtenidos de la evaluación del desempeño.	Cantidad.	Anual	Número de informes realizados.	1	1	0	Informe realizado		35%
Coordinar la atención y resolución de los casos de revocatorias que surjan de la evaluación del desempeño.	Porcentaje de casos atendidos de revocatoria.	Porcentaje	Anual	$(N^{\circ} \text{ de casos de revocatoria atendidos}) / (\text{Total de casos de revocatoria recibidos}) * 100$	98%	100%	0%	Star H Matriz de control de casos de revocatoria.		30%

**Ficha de Indicador #45**

<b>Jefatura:</b>	Marcela Chaves Araya	<b>Proceso</b>	Formación y Capacitación
------------------	----------------------	----------------	--------------------------

<b>Cédula de Evaluado(a)</b>	0107270551
------------------------------	------------

<b>Periodo por evaluar:</b>	2021	<b>Cargo:</b>	Ejecutivo Experto
-----------------------------	------	---------------	-------------------

Objetivo del indicador	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia medición	Fórmula	Línea base	Meta	Tolerancia	Fuente de datos	Observaciones	Ponderación
Dar seguimiento efectivo al cumplimiento de las metas de los procesos (fichas de proceso)	Cantidad de actividades de Seguimiento	cantidad	trimestral	Cantidad de informes de seguimiento efectivos	0	4	1	Fichas de Procesos, Archivos de control	Se deben formular instrumentos de control	100%

## Ficha de Indicador #46

<b>Jefatura:</b>	Marcela Chaves Araya	<b>Proceso</b>	Formación y Capacitación
------------------	----------------------	----------------	--------------------------

<b>Cédula de Evaluado(a)</b>	0401590533
------------------------------	------------

<b>Periodo por evaluar:</b>	2021	<b>Cargo:</b>	Ejecutivo Especialista
-----------------------------	------	---------------	------------------------

Objetivo del indicador	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia medición	Fórmula	Línea base	Meta	Tolerancia	Fuente de datos	Observaciones	Ponderación
Medir la eficacia en la ejecución de capacitaciones programadas	Talleres de capacitación realizados.	porcentaje	anual	(Actividades de capacitación realizadas) / (total de actividades planificadas) *100	0%	85%	0%	Controles internos		50%
Optimizar el tiempo de respuesta de las solicitudes de pasantía	Solicitudes de pasantía gestionadas en un periodo no mayor de 10 días	porcentaje	anual	(Cantidad de solicitudes de pasantía gestionadas en el tiempo establecido) / (total de solicitudes recibidas) *100	0%	95%	0%	SDI	*se considera como tiempo establecido únicamente el referente a las actividades propias de la persona evaluada.	50%

## Ficha de Indicador #47

<b>Jefatura:</b>	Marcela Chaves Araya	<b>Proceso</b>	Formación y Capacitación
------------------	----------------------	----------------	--------------------------

<b>Cédula de Evaluado(a)</b>	0106160582
------------------------------	------------

<b>Periodo por evaluar:</b>	2021	<b>Cargo:</b>	Ejecutivo Avanzado
-----------------------------	------	---------------	--------------------

Objetivo del indicador	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia medición	Fórmula	Línea base	Meta	Tolerancia	Fuente de datos	Observaciones	Ponderación
Optimizar el tiempo que toma el monitoreo del gasto (partidas presupuestarias Actividades de Capacitación) posterior a la actualización en SAP	Prontitud en el monitoreo del gasto	Cantidad	trimestral	cantidad de días transcurridos entre el cierre contable y el monitoreo del gasto	0	5.00	1.00	SAP, Formulario "monitoreo",	Permite medir el grado de articulación entre el cierre contable de la planilla y el monitoreo del gasto,	50%
Optimizar el tiempo que toma la gestión del pago de las facturas por Dirección de Finanzas	Gestión de Facturas	días	trimestral	cantidad de días transcurridos la recepción de la factura y la gestión de pago	0	2	0	memorando de remisión		50%

## Ficha de Indicador #48

<b>Jefatura:</b>	Marcela Chaves Araya	<b>Proceso</b>	Formación y Capacitación
------------------	----------------------	----------------	--------------------------

<b>Cédula de Evaluado(a)</b>	0107020011
------------------------------	------------

<b>Periodo por evaluar:</b>	2021	<b>Cargo:</b>	Gestor Experto
-----------------------------	------	---------------	----------------

Objetivo del indicador	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia medición	Fórmula	Línea base	Meta	Tolerancia	Fuente de datos	Observaciones	Ponderación
Medir la eficacia en la ejecución de capacitaciones programadas	Talleres de capacitación (Escuela de Fontanería) realizados.	porcentaje	anual	(Cursos impartidos) / (total de cursos planificados) *100	0%	85%	15%	Controles internos		50%
Medir el cumplimiento de los tiempos, según el plazo establecido para cada producto.	Productos entregados en tiempo	Porcentaje	Trimestral	(Cantidad de productos entregados en tiempo) / (cantidad total de productos esperados) *100	0	92%	3%	SDI, Star H, archivos de control	Tomar en consideración para las vacaciones e incapacidades, los tiempos de cierres de planillas, donde no se pueden incluir movimientos.	50%

# **Anexo #3**

## Investigación "Desarrollo de una propuesta de metodología de evaluación del desempeño en la Dirección de Gestión de Capital Humano del Instituto Costarricense de Acueducto...



Randall Soto Vindas

Para  Marcela Chaves ArayaCC  Magnolia Morgan Lewis;  Greddy Nájera Navarro

Responder

Responder a todos

Reenviar



viernes 24/09/2021 19:43

Memoria de Práctica FINAL.docx  
3 MBplan de acción.pdf  
1 MB

Buenas noches Doña Marcela:

Por este medio le saludo atentamente y le remito la memoria de Práctica Dirigida denominada "Desarrollo de una propuesta de metodología de evaluación del desempeño en la Dirección de Gestión de Capital Humano del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados." Desarrollada para optar por el grado de Licenciatura en Administración Pública en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Costa Rica.

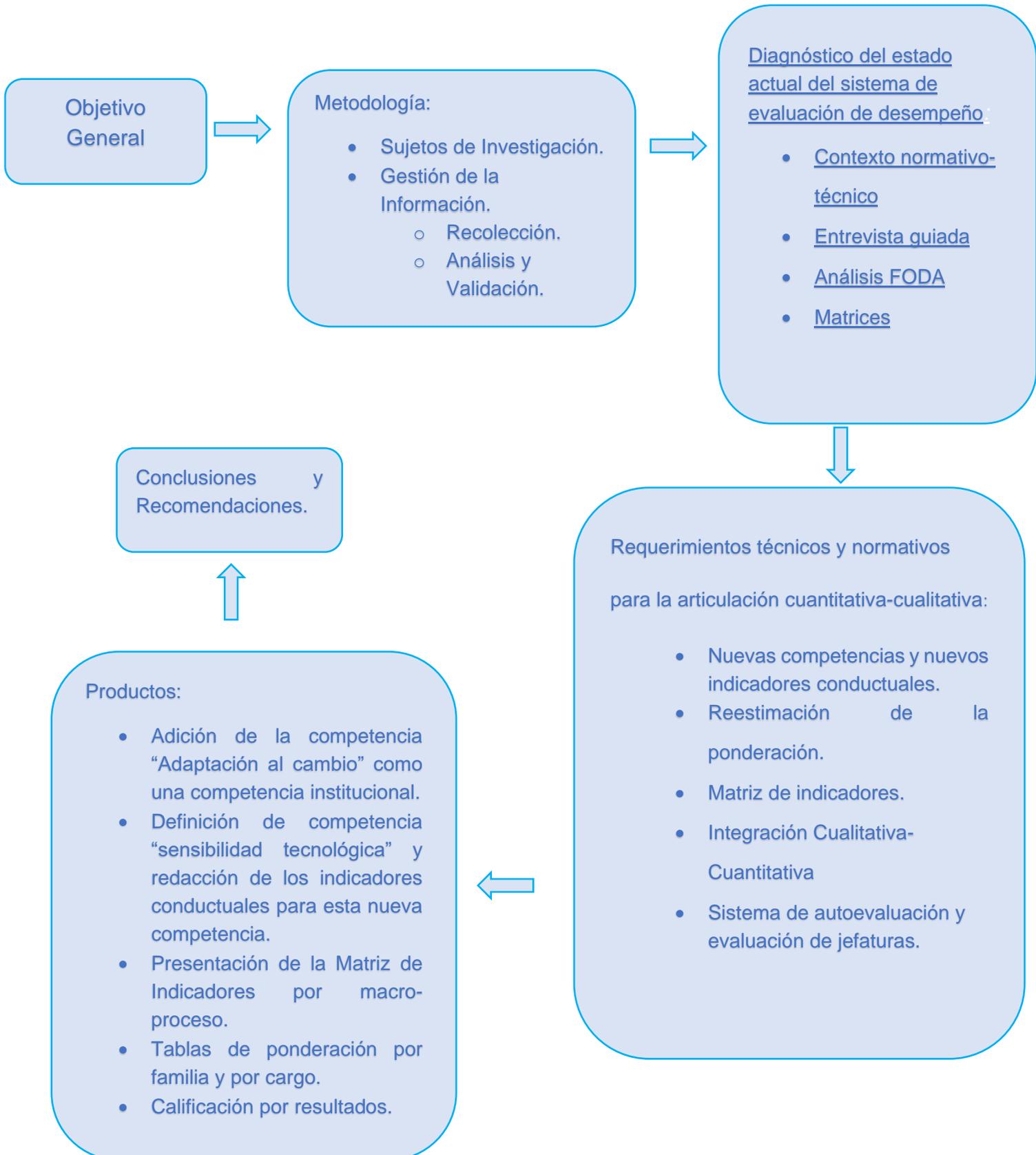
Le adjunto la Memoria de Práctica y el documento denominado "Plan de Acción" que resume los principales puntos de la investigación y da la pauta para la implementación de la nueva metodología.

El documento ha sido avalado por profesor tutor Diego Arias Alvarado, la profesora Alma Luz Solana en calidad de lectora y el Lic. Greddy Nájera Navarro en calidad de Lector y enlace con la DGCH.

El proyecto será sometido a defensa pública en día 8 de octubre del presente año a las 18:00 horas de manera virtual y su presencia será un gran honor para todos.

Quedo atento a su disposición.

# **Anexo #4**



## Objetivo General

Diseñar una metodología de evaluación del desempeño integral para las personas que laboran en la Dirección de Gestión de Capital Humano del ICAA con base en lo establecido en los alcances de la ley N° 9635, el Decreto Ejecutivo N.º 42087-MP-PLAN y las nuevas prácticas en general.

## Metodología

### 1. Sujetos de investigación

Según Barrantes, (1999) los sujetos de investigación son “las personas objeto de estudio” (p.135). En este apartado es importante definir la población como unidad de análisis, y en este caso particular nos referimos a las personas trabajadoras del ICAA destacadas específicamente en la Dirección de Gestión de Capital Humano, es decir un total de 49 personas.

### 1. Gestión de la Información

#### 1.1. Recolección de la información

Con respecto a la evaluación cualitativa será necesario realizar entrevistas guiadas de naturaleza abierta al Ejecutivo encargado de evaluación de desempeño con el fin conocer elementos propios de la implementación de la evaluación de desempeño según se ha venido trabajando desde el año 2017.

Para esta primera parte del diagnóstico se estructuró una guía de entrevista (Hernandez et al, 2014, p.404) que permitió obtener información para conocer:

- Contexto normativo-institucional que llevó a la implementación del sistema de evaluación por competencias.
- Los principales retos (si los hubo) que se presentaron en las fases de formulación e implementación del proceso de evaluación del desempeño cualitativa.
- Fuentes de información de donde emanan los criterios de evaluación (conocer si provienen de diccionarios de competencias, si son definidos por

## Desarrollo de una propuesta de metodología de evaluación del desempeño en la Dirección de Gestión de Capital Humano del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados.

la jefatura o si son generales para las clases de puestos, o si por el contrario son individuales/personalizados).

- Sistema (si existe) de interpretación y evaluación de los resultados.
- Mecanismos de seguimiento y planes de acción individualizados según resultados.

Con respecto al tema de los indicadores, el Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES, 2005) ha definido una guía metodológica en la cual se vincula estrechamente la evaluación del desempeño con la construcción de indicadores cuantitativos, esto se evidencia cuando dicho instituto afirma que.

La evaluación se relaciona estrechamente con el proceso de planificación y programación institucional. En este sentido la posibilidad de pronunciarse sobre los resultados (lo que se logró), asume la existencia de objetivos (lo que se esperaba lograr), los cuales deben ser establecidos en términos de metas concretas posibles y susceptibles de ser medidas a través de indicadores (p.17).

Además la guía del ILPES, se trabajó con la metodología del MIDEPLAN (2018) que da importantes lineamientos secuenciales para la construcción de indicadores cuantitativos, haciendo especial énfasis en la determinación de objetivos mediante “factores relevantes” (p.29).

Durante esta etapa de recolección de información fue necesario crear una matriz, muy posiblemente en hoja de cálculo provista en el software MS Excel, en la que se debe hacer acopio de datos según las guías de ILPES y MIDEPLAN.

En este caso las entrevistas guiadas fueron realizadas a los Ejecutivos Expertos que son los encargados directos de cada proceso descrito en la imagen #2 . Entre los datos que se recopilaron están:

- Los procesos: en el ICAA existe, adscrita a la Gerencia General, la unidad de Gestión de Calidad, la cual ha hecho importantes esfuerzos para realizar el

mapeo, descripción y codificación de los procesos de cada una de las dependencias.

Como se detalló anteriormente, las mediciones cuantitativas se centran en los procesos y partiendo de estos documentos se busca identificar los factores relevantes que son descritos en la guía del MIDEPLAN.

- **Objetivos y metas:** una vez identificados esos factores relevantes de medición, fue necesario fijar un objetivo específico y una meta de desempeño para esa variable en concreto. El MIDEPLAN (2018) entiende estos objetivos como lo que “orienta la formulación del indicador” (p.29). Estos objetivos están estrechamente vinculados a los planes de trabajo propios de cada macro-proceso. Las metas propias para cada objetivo se deben a su vez desprender de los planes de trabajo y de lo que establezca la jefatura y la coordinación de cada proceso según la línea base.
- **Datos estadísticos:** se requirió conocer e inclusive colaborar en el levantamiento de una línea base estadística que permitiera conocer el estado actual de las gestiones y el desempeño histórico de la persona servidora.

## 1.2. Análisis y validación de la Información

Tabla 1

Definiciones

Criterio Experto	Grupos focales
<p>Los investigadores Dalkey y Helmer centran el énfasis en el “establecimiento de consensos respecto a datos obtenidos mediante entrevistas y cuestionarios” (Dalkey &amp; Helmer, 1962, p.11) mientras que Micheal Godet lo enfoca al análisis prospectivo y a “encarar el futuro” (Godet, 2000, p.94).</p>	<p>“un grupo de personas que han sido seleccionadas y convocadas por un investigador con el propósito de discutir y comentar, desde su punto de vista, el tópico o tema propuesto por el investigador” (López, 2021, p.2)</p>

Elaboración propia

## Diagnóstico del estado actual del sistema de evaluación de desempeño

Es importante hacer mención que en el presente apartado se muestra como se perfiló la naturaleza de la evaluación del desempeño que parte desde sus generalidades a nivel nacional, mediante una descripción del marco normativo; y luego se enfoca de manera resumida en un espacio-tiempo específico que es concretamente el desarrollo y formulación de la metodología y sus alcances a nivel institucional, con el propósito de conocer la historia de la evaluación del desempeño en la institución, para finalmente concentrar el análisis en las dinámicas de evaluación del desempeño dentro de la DGCH como una unidad administrativa más que evalúa a su personal en su propio contexto organizacional y está sujeta a los mismos lineamientos y parámetros.

### 2. Contexto normativo-técnico

- Constitución Política de la República de Costa Rica.
- Ley General de la Administración Pública N° 6227.
- Adiciones a la Ley 2166 de Salarios de la Administración Pública originados en el artículo 3° del título III de la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, N° 9635 del 3 de diciembre de 2018
- Directriz Presidencial N° 093-P de 30 de octubre de 2017
- Decreto ejecutivo N° 42087-MP-PLAN

### 3. Entrevista guiada

Las variables utilizadas inicialmente fueron:

- Contexto Institucional
- Competencias Laborales
- Asignación de las competencias por cargo
- Sistematización de Información
- Pruebas piloto

- Actividades post-evaluación
- Análisis de Datos.

Fundamentado en los datos de la entrevista inicial, puede desprenderse que la implementación de la evaluación del desempeño en la DGCH y de manera muy similar a nivel institucional; siguió (y hasta la fecha en gran medida similar) una secuencia de pasos que para efectos de esta investigación se puede ordenar lógicamente de la siguiente manera:

Imagen #1

Secuencia de implementación de la Evaluación del Desempeño



Fuente: Elaboración Propia

Habiendo definido la secuencia lógica de pasos del proceso completo de la evaluación del desempeño y siguiendo la metodología de criterio experto y trabajándolo en un grupo focal, para cada fase se identificaron elementos clave de análisis. Estos componentes clave del proceso se presentan a continuación.

Tabla #2

Elementos clave de análisis por fase del proceso

Fase del Proceso	Elemento Clave
Formulación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articulación de manuales de cargos y diccionario de competencias.</li> <li>• Política de Evaluación del Desempeño</li> </ul>
Preparación y sensibilización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompañamiento y aclaración de dudas a jefaturas, funcionarios y funcionarias.</li> </ul>
Prueba piloto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramienta tecnológica</li> </ul>
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Periodo de evaluación.</li> </ul>

Análisis de datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de brechas (positivas y negativas)</li> </ul>
Capacitación y seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Talleres de capacitación</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

## 4. Análisis FODA

Tabla #3

Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>Bases conceptuales, teóricas y metodológicas sólidas y probadas</li> <li>Procesos y actividades claramente “mapeados” y fáciles de estudiar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amplia oferta de consultorías y capacitaciones de alto nivel.</li> <li>Marco Jurídico amplio.</li> </ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema informático resagado.</li> <li>Sistema de calificación en exceso subjetivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuevos paradigma de gestión (virtualidad) que demandan cambios estructurales fuertes.</li> <li>Las nuevas dinámicas laborales sobrepasan las competencias e indicadores conductuales establecidos.</li> <li>Organizaciones gremiales (sindicales) que invitan a no aceptar los resultados</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### 4.1. Matrices

El modelo de matriz MECA según Sanchez (2018) permite “definir cuales van a ser los aspectos a mantener, a explotar, a corregir y los aspectos a afrontar... busca

corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades” (p.26)

Tabla #4

Matriz Elementos MECA

Aspectos a mantener	Aspectos a explotar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La actualización profesional.</li> <li>• El respaldo de evidencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones en una gran variedad de temas</li> <li>• El marco normativo que brinda seguridad jurídica a los actos</li> </ul>
Aspectos a corregir	Aspectos a afrontar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El resago del sistema informático</li> <li>• subjetividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los pronunciamientos de los sindicatos con información verás y transparente.</li> <li>• La brecha tecnológica.</li> <li>• Las competencias desactualizadas</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Según lo expuesto por Sánchez (2018) y siguiendo la lógica de las acciones estratégicas expuesta por Nieves-Medrano (2018), se presenta la siguiente matriz Tows donde se exponen los aspectos a maximizar y minimizar. (p.17)

Tabla #5

Matriz TOWS

Análisis TOWS			
Factores Externos	Factores Internos	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades		<p>Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener programas de capacitación constante en cuanto a tendencias tecnológicas, de gestión, de evaluación y nuevos cuerpos jurídicos.</li> <li>Mantener actualizado el repositorio de bases de datos de los resultados de las evaluaciones del desempeño y de los análisis de estos para detectar nuevas necesidades de formación capacitación.</li> </ul>	<p>Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Actualizar el sistema informático.</li> <li>Mejorar la metodología de cuantificación de los indicadores conductuales para asegurar la transparencia y perfilar mejor a la persona evaluada.</li> </ul>
		<p>Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Procurar transparencia, publicidad y rendición de cuentas</li> <li>Actualización constante de los mapeos de los procesos.</li> </ul>	<p>Estrategia DA (estrategias defensivas) Promover una cultura de evaluación (de desempeño, de gestión, de clima organizacional) constante para identificar y anticipar oportunidades de mejora.</p>
Amenazas			

Fuente: Elaboración propia

## Requerimientos técnicos y normativos para la articulación cuantitativa-cualitativa.

En este apartado se muestran los requerimientos identificados en función de las componentes existentes en la metodología de evaluación del desempeño vigente y los nuevos lineamientos necesarios.

- Nuevas competencias y nuevos indicadores conductuales
- Reestimación de la ponderación
- Matriz de indicadores
- Integración Cualitativa-Cuantitativa
- Sistema de autoevaluación y evaluación de jefaturas.

### **5. Nuevas competencias y nuevos indicadores conductuales**

A continuación se presenta la distribución de las competencias para las personas servidoras de la DGCH de la forma en que se originalmente se encuentran consignadas en el Manual de Cargos.

Tabla #6

Distribución de Competencias según cargos

Cargo	Competencias institucionales	Competencias específicas
Director Experto y Director General		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Adaptación al cambio</li> <li>• Pensamiento Estratégico</li> <li>• Tolerancia al trabajo bajo presión</li> <li>• Negociación</li> </ul>
Ejecutivo Experto y Ejecutivo Especialista		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento lógico-analítico</li> <li>• Comunicación Asertiva</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de Aprender e investigar</li> <li>• Autonomía</li> <li>• Capacidad de organización</li> <li>• Manejo de información confidencial</li> </ul>
Ejecutivo Avanzado, Ejecutivo General A y Ejecutivo General B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa</li> <li>• Orientación de servicio al cliente</li> <li>• Compromiso y calidad organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento lógico-analítico</li> <li>• Comunicación Asertiva</li> <li>• Capacidad de Aprender e investigar</li> <li>• Capacidad de organización</li> <li>• Manejo de información confidencial</li> </ul>
Gestor Experto y Gestor General		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de Aprender e investigar</li> <li>• Capacidad de organización</li> <li>• Manejo de información confidencial</li> </ul>

Fuente: Manual de cargos ICAA

En este punto surgió la necesidad de conocer la metodología seguida en el momento de la confección del diccionario de competencias.

Revisando la documentación institucional fue posible identificar los siguientes hechos:

- Fue un trabajo colaborativo y multidisciplinario.
- Se realizaron sesiones de trabajo con diferentes jefaturas de diversas áreas para recolectar todas las propuestas posibles.
- Inicialmente se identificaron más competencias de carácter institucional de las que actualmente existen (solo 3).

Con respecto a este tercer punto, la documentación institucional indicó que en un inicio la competencia denominada “adaptación al cambio” fue propuesta como una

competencia institucional, es decir común para todos los cargos de la institución. Sin embargo al momento de la implementación en pleno de la evaluación del desempeño, esta competencia no se incluyó como una competencia institucional y se dejó únicamente para los cargos de Director Experto y Director General.

Lo importante de este caso es que el diccionario de competencias del ICAA ya tiene ampliamente definidos los grados y los indicadores conductuales para esta competencia en particular. El reto más interesante sin duda surgió al implementar una competencia “desde cero”.

Dado el contexto sanitario mundial y las nuevas dinámicas de teletrabajo y virtualidad, se buscó identificar cómo evaluar la competencia de las personas servidoras para estas dinámicas.

Tomando como referencia la Dirección General del Servicio Civil, se trabajó en la adopción de una nueva competencia que se denominó “Sensibilidad Tecnológica” y se profundizó en la metodología ideal para la redacción de sus indicadores conductuales.

En resumen, como un primer punto se identificó una nueva competencia de carácter institucional que anteriormente solo estaba siendo aplicada a Directores y, en segundo lugar se identificó la necesidad de implementar una nueva competencia.

### **6. Reestimación de la ponderación**

Como se desprende del análisis FODA, uno de los principales puntos de mejora identificados como una debilidad es la subjetividad asociada a la cuantificación de las competencias que, como ya se referenció, está vinculada al cumplimiento de indicadores conductuales.

Esto, explicado en términos sencillos, significa que no existe una correspondencia aritmética entre el cumplimiento de los diferentes indicadores conductuales y la asignación de la calificación (grado) que obtiene la persona evaluada.

En el caso que la jefatura evaluadora considere que la persona cumple satisfactoriamente los indicadores conductuales asignados, el caso es muy sencillo

debido a que se le asigna a la persona el grado establecido como meta. El escenario importante de analizar resalta cuando se plantea un caso como el de la imagen #2.

Imagen #2

Interfaz meta-indicador-peso

		Competencias		
Meta	Indicador	Peso	Meta	Nota Final
Capacidad de organización. Avanzado: Organiza el trabajo del proceso y diseña planes de acción para cumplir oportunamente con las metas establecidas. Controla el uso de la información y los recursos a su cargo y define la ubicación y acceso de la	Cumple con los plazos preestablecidos y con la calidad requerida para el trabajo que se realiza. Organiza y distribuye los recursos de acuerdo a las prioridades, logrando optimizar su uso.	3	Avanzado	Avanzado
Capacidad para aprender e investigar. Avanzado: Investiga, indaga y profundiza en los temas relacionados con su entorno o su área de trabajo y aplica en ellos los conocimientos adquiridos.	desempeño. Profundiza en las innovaciones que se dan en su área de especialidad y hace las adaptaciones necesarias para transferir el conocimiento a su práctica habitual.	3	Avanzado	Avanzado
Compromiso y calidad organizacional. Diestro: Muestra lealtad institucional y disposición para ayudar a otros a completar sus tareas y superar obstáculos, comprometido con la búsqueda de mejora continua y la obtención de resultados de calidad deseados.	Apoya a la organización en situaciones difíciles. Participa en lo que se necesita hacer y no solo en lo que le corresponde.	2	Diestro	Diestro
Comunicación asertiva. Avanzado: Se comunica y brinda en forma eficiente y eficaz, la información requerida del trabajo que realiza. Posee la habilidad para escuchar, percibir, explicar y presentar ideas en forma verbal y escrita de manera clara.	Dice claramente lo que piensa y siente sin herir los sentimientos de los interlocutores. Se muestra anuente a escuchar las ideas u opiniones de los demás, aunque sean opuestas a las propias.	3	Avanzado	Avanzado
Iniciativa. Diestro: Formula ideas para mejorar y resolver situaciones que compete a sus funciones sin esperar que las cosas queden sin resolver.	Formula ideas nuevas y útiles para mejorar el trabajo diario o el proceso. Identifica nuevos métodos para hacer las cosas mejor y las comunica a sus compañeros o superior. Identifica en su entorno situaciones que requieren mejorar para agilizar y brindar un buen servicio.	2	Diestro	Diestro

Fuente: sistema STARH

Como puede observarse en esta captura de pantalla, la competencia tiene como meta un grado 2 pero el sistema despliega 3 indicadores conductuales. Si durante el proceso de evaluación la jefatura evaluadora considera que la persona servidora, por ejemplo, cumple satisfactoriamente el primero y el segundo de los indicadores conductuales pero presenta una brecha negativa en el tercero, en la casilla de nota final no tiene valores intermedios, automáticamente el sistema da la opción de bajar al funcionario al grado inmediato inferior, es decir restando el 50% de los “puntos obtenidos” siendo que la realidad (de este ejemplo) es que el funcionario solo ha fallado en un 33% de lo esperado.

Se detectó pues que el sistema en realidad despliega los indicadores conductuales como una guía pero no los utiliza como una referencia real para cuantificar una valoración.

Se ha identificado como un sesgo de subjetividad por la imprecisión en la que el sistema puede llevar a incurrir a la jefatura evaluadora en donde es la jefatura la que, en casos como el expuesto, decide asignar el número entero inmediatamente inferior y no calcular la proporción correspondiente. Todo esto se puede resumir en que la calificación final en algunos casos no puede ser sustentada por una fórmula de cálculo o una correspondencia “uno a uno” de los indicadores con los “puntos” fijados como meta, sino en una asignación manual de una magnitud inmediatamente inferior.

Por ende se determinó que la nueva metodología de evaluación integral del desempeño debe privilegiar la correspondencia “uno a uno” y las equivalencia aritméticas por sobre la asignación manual del grado inmediato inferior en casos como el expuesto.

Evidentemente las implicaciones de resolver este tema son altamente complejas debido a que existen contrataciones de servicios informáticos de por medio. Pero si es una necesidad primordial para evitar que diferencias en calificaciones por no contemplar las equivalencias aritméticas puedan dar al traste con temas como por ejemplo, el desempate en un concurso de nombramiento o la asignación de una beca.

### **7. Matriz de indicadores**

Para estos efectos se utilizó como base lo propuesto por la guía de indicadores del MIDEPLAN (2009) en el sentido de construir una ficha técnica de indicadores en donde se pudiese incluir los datos de la persona evaluada, y también mostrar los objetivos de la medición, las variables involucradas, la fórmula de medición, frecuencia de medición y datos de suma importancia como lo son la meta y la línea base que van en función del estado de la situación (p.30).

### Imagen #3

#### Encabezados Matriz de Indicadores

Matriz para el registro de indicadores de desempeño individual en el AyA														
Nombre de la dependencia.	Nombre de la jefatura que evalúa al funcionario.	Nombre de la persona evaluada. (Es el responsable del indicador.)	N° de cédula de la persona evaluada. Debe ser formato de 10 dígitos.	Nombre del cargo que ocupa la persona evaluada.	Descripción breve del objetivo que tiene el indicador	Descripción de la variable que se va a medir.	Cantidad, porcentaje, horas, días, casos, ítems...	Periodicidad con la que se va a medir.	Operación matemática con la que se va a calcular el indicador.	Valor actual en que se encuentra el indicador.		Es la variación permitida, en caso de no alcanzar la meta.	Es el lugar de donde se obtiene la información.	Es un espacio para incluir cualquier nota aclaratoria que sea relevante.
Dependencia	Jefatura que evalúa	Persona evaluada	Cédula del evaluado(a)	Cargo del evaluado(a)	Objetivo del indicador	Fenómeno	Unidad de medida	Frecuencia	Fórmula	Línea base	Meta	Rango de tolerancia	Fuente de datos del indicador	Observaciones

Fuente: Elaboración propia

Una vez confeccionada la ficha general de indicadores, se programaron entrevistas virtuales para conocer de primera mano de parte de los y las Ejecutivos Expertos (quienes coordinan cada proceso) las dinámicas cotidianas de las labores específicas y así ir perfilando objetivos de desempeño, con sus respectivos indicadores cuantitativos y a su vez sus respectivas fórmulas de cálculo, entre otros componentes.

De las entrevistas realizadas fue posible extraer los siguientes resultados comunes entre los y las coordinadores de procesos:

- Identificar claramente los límites de responsabilidad. Es decir, definir los alcances de las acciones de cada funcionario y cada funcionario en los procesos, con el propósito de limitar la evaluación a las actividades de carácter individual y excluir la participación de terceros de la medición.
- Necesidad de privilegiar la construcción de indicadores con formula de porcentaje.
- Una parte significativa de las actividades es importante medirlas en función del tiempo mas allá de medir su realización en sí misma.
- Una cantidad significativa de las actividades es importante medirla en función de la calidad inherente a la elaboración de productos, especialmente documentos.

Desarrollo de una propuesta de metodología de evaluación del desempeño en la Dirección de Gestión de Capital Humano del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados.

- Un grupo importante de las actividades es necesario medirlo en función de su eficacia. Esto entendido en los términos expuestos por la ILPES (2005) en donde explica que esta dimensión de indicadores busca “brindar información sobre el grado en que se cumplen los objetivos de la gestión” (p. 34).

## 8. Integración Cualitativa-Cuantitativa

Una vez analizada la metodología de evaluación cualitativa del desempeño y definidos los parámetros para la definición de objetivos del desempeño y la construcción de sus respectivos indicadores, se procedió con el análisis de los principios y fundamentos técnicos contenidos en el decreto 42087 del MIDEPLAN.

Dos de los principales criterios de la evaluación del desempeño contenidos en el decreto que se identificaron como importantes de analizar fueron las familias de puestos y los sistemas de ponderación y calificación.

### 8.1. Familias de puestos

En los artículos 13 y 14 del decreto 42087 del MIDEPLAN, se introducen los conceptos de categorías y familias de puestos.

En principio se enumeran dos categorías que son profesionales y no profesionales en las cuales el elemento diferenciador es la preparación universitaria, siendo que se consideran profesionales a las personas servidoras que ostentan un cargo que tenga como requisito un grado igual o superior al bachillerato universitario y no profesionales a quienes ocupen un cargo que tenga como requisito un grado igual o inferior a un diplomado universitario

Especificando las 2 categorías, el decreto de referencia realiza una segunda subdivisión de los puestos según el criterio de sus responsabilidades y su contribución al logro de los objetivos y metas institucionales.

La clasificación según este último criterio es la siguiente:

- Alta dirección pública
- Investigación, análisis y asesoramiento de políticas

- Prestación de servicios públicos
- Gerencia y Administración

Según el análisis de esta clasificación propuesta por el MIDEPLAN y la realidad de la DGCH, se determinó que en esta solo se encuentran cargos de dos de estas familias, las cuales serían la alta dirección pública y la familia denominada gerencia y administración. Además en la dirección se encuentran tanto profesionales como no profesionales, siendo estos últimos la minoría.

La utilidad de esta clasificación se entiende más ampliamente cuando se presenta en función de su ponderación para la evaluación integral.

## **8.2. Ponderaciones y Calificaciones**

Como se explicó anteriormente la distribución de puestos según familias se da en función de sus responsabilidades y en función del aporte al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, por ende en términos de jerarquía, el decreto 42087 propuso una tabla general de ponderación y clasificación según el principio “80-20” de evaluación. Este principio se detalla aún más en la imagen #16.

Imagen #4

Ponderación de criterios de evaluación según familias de puestos

Criterios	Profesionales				No profesionales
	Alta Dirección Pública	Investigación, análisis y asesoramiento.	Prestación de servicios públicos	Gerencia y Administración	
<b>Metas</b>	<b>80%</b>	<b>80%</b>	<b>80%</b>	<b>80%</b>	<b>80%</b>
<b>Metas institucionales</b>					
<i>Primer nivel: PEN, PNDIP y PS</i>	30%	15%	0%	0%	0%
<i>Segundo nivel: PEI y POI</i>	30%	15%	0%	0%	0%
<i>Tercer nivel: Usuarios / Contralorías</i>	5%	0%	5%	0%	0%
<b>Metas de desempeño</b>					
<i>Cuarto nivel: unidad o departamento</i>	15%	20%	20%	20%	10%
<i>Quinto nivel: metas de desempeño individuales</i>	0%	30%	55%	60%	70%
<b>Jefatura</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>
<i>Competencias individuales (o comportamiento)</i>	10%	15%	15%	15%	15%
<i>Autoevaluación</i>	5%	5%	5%	5%	5%
<i>Colaboradores</i>	5%	0%	0%	0%	0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: MIDEPLAN

## 9. Sistema de autoevaluación y evaluación de jefaturas.

Uno de los aspectos más novedosos incluidos en la normativa que regula la evaluación del desempeño de las personas servidoras es la autoevaluación del desempeño. Este tema fue incluido en el artículo 11 del decreto 42087 del MIDEPLAN (2018) en donde estableció que la autoevaluación se lleva a cabo “a

partir de un análisis autocrítico de su desempeño” (p.9). El método de incidentes críticos por ende se ajustó muy bien a la necesidad.

Con respecto a la etapa de la evaluación de las jefaturas, la metodología sigue una misma línea en el sentido que se circunscribe en la dinámica de la evaluación cualitativa y al cumplimiento de metas fijadas en función de las competencias e indicadores conductuales.

## **Productos desarrollados según los requerimientos identificados**

El presente apartado muestra puntualmente los resultados obtenidos luego de procesar los requerimientos sistematizados, y como parte de una propuesta de nueva metodología de evaluación del desempeño. Propiamente este rubro presentará:

- Adición de la competencia “Adaptación al cambio” como una competencia institucional.
- Definición de competencia “sensibilidad tecnológica” y redacción de los indicadores conductuales para esta nueva competencia.
- Presentación de la Matriz de Indicadores por macro-proceso.
- Tablas de ponderación por familia y por cargo.
- Calificación por resultados.

### **10. Adaptación al cambio**

En el caso de este punto se presentó una ventaja metodológica fundamental que fue el hecho que el contenido ya existe a nivel de diccionario de competencias.

Con respecto a este punto el cambio más sustancialmente importante es, como ya se ha referenciado, la inclusión de una competencia ya existente como una competencia de carácter institucional con sus indicadores conductuales y grados ya definidos.

### Imagen #5

#### Indicadores conductuales

#### ADAPTACIÓN AL CAMBIO

Grados	Indicadores Conductuales
<b>GRADO 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Se adapta con facilidad a diversos escenarios, contextos, situaciones y personas.</li> <li>o Busca alternativas de capacitación o desarrollo personal y profesional que permitan adecuarse a las exigencias del entorno.</li> <li>o Se anticipa a los cambios y fomenta la apertura entre las personas del Instituto, Dirección o Proceso.</li> <li>o Habla en forma positiva acerca de los cambios con otras personas.</li> </ul>
<b>GRADO 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Confronta responsablemente el "status quo" del entorno para mostrar la necesidad del cambio.</li> <li>o Asume y se responsabiliza por los cambios que promueve, es reconocido como un ejemplo de persistencia y paciencia.</li> <li>o Tiene la pericia de identificar y analizar las resistencias que se generan ante el cambio.</li> </ul>
<b>GRADO 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Responde con apertura y apoya los cambios con acciones constructivas.</li> <li>o Recoge datos e indicadores que ayudan al cambio y colabora en la implementación de los mismos.</li> <li>o Brinda información precisa y suficiente a sus colaboradores, relacionada con los procesos de cambio, con el fin de facilitar el compromiso hacia éstos.</li> </ul>
<b>GRADO 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Identifica las necesidades y ajustes que se presentan en su trabajo.</li> <li>o Adapta rápidamente su conducta para favorecer los cambios que se producen en el entorno.</li> <li>o Está abierto a nuevas propuestas y a maneras diferentes de hacer las cosas.</li> </ul>
<b>GRADO 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Realiza cambios en el propio trabajo a solicitud de su jefe o superior inmediato.</li> <li>o Acepta la retroalimentación que le brindan los demás.</li> <li>o Requiere ayuda para manejar la incertidumbre en situaciones de cambio.</li> </ul>

Fuente: Diccionario de Competencias ICAA

Ya a nivel del sistema informático, queda pendiente la asignación a cada persona servidora con su respectivo grado y sus respectivos indicadores conductuales. Sin embargo y cómo ya se explicó anteriormente, esto queda sujeto a las gestiones propias de la contratación de los servicios de reingeniería de la herramienta tecnológica.

### 11. Definición de competencia “sensibilidad tecnológica”, definición de grados y redacción de los indicadores conductuales para esta nueva competencia.

Como ya se describió en el capítulo anterior, la definición de la competencia utilizada para DGCH fue la aportada por el Diccionario de Competencias de la Dirección General del Régimen del Servicio Civil (2021) que dice:

Facilidad para adaptarse de forma continua al uso y aprovechamiento de los recursos de carácter informático, audiovisual, tecnológicos y demás, que

## Desarrollo de una propuesta de metodología de evaluación del desempeño en la Dirección de Gestión de Capital Humano del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados.

facilitan la gestión de la información y la comunicación, desarrollando habilidades e intercambiando conocimientos relacionados con las TIC organizacionales y del mercado, para optimizar el desempeño y el servicio al usuario. (p.32)

Para efectos de este proyecto y para la propuesta de metodología de evaluación del desempeño para la DGCH, se tomó el eje “uso de tecnología para la solución de situaciones” como la orientación principal sin embargo, se contemplaron elementos de los otros 2 ejes denominados “sensibilidad y adaptación tecnológica” y “gestión del conocimiento” para la definición de un quinto grado y la construcción de los indicadores conductuales.

Los 5 grados establecidos para esta competencia son los siguientes:

- Grado 5: Es capaz de gestionar la información presentada y generada mediante los diferentes sistemas de información, y en general todas las herramientas de comunicación para fortalecer los procesos de planificación, gestión y toma de decisiones.
- Grado 4: Demuestra convicción con respecto a la importancia de las tecnologías de información y comunicación para la modernización institucional y las incorpora en sus prioridades de trabajo. Incentiva el uso de nuevas tecnologías de información y comunicación entre las personas integrantes de su equipo y la organización.
- Grado 3: Utiliza sistemáticamente las herramientas de información y comunicación disponibles en su organización. Propicia entre sus pares el desarrollo de nuevas prácticas de trabajo basadas en el uso de tecnología. Destina tiempo para capacitarse en el uso de aquellas tecnologías que no maneja.
- Grado 2: Maneja la totalidad de las herramientas informáticas requeridas para el desempeño de su función y establece coordinaciones efectivas utilizando tecnologías de comunicación. Busca, analiza y organiza información utilizando los diferentes medios tecnológicos disponibles.

## Desarrollo de una propuesta de metodología de evaluación del desempeño en la Dirección de Gestión de Capital Humano del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados.

- Grado 1: Utiliza los medios tecnológicos disponibles de manera correcta para su cargo y se comunica eficazmente a través de los diferentes medios disponibles.

Una vez definidos los grados se abordaron dos temas más, el primero de ellos correspondió a desarrollar los indicadores conductuales y el segundo correspondió a vincular la competencia con las familias de puestos.

Tabla #7

### Indicadores conductuales

Grados	Indicadores conductuales
Grado 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logra interpretar la información y los datos generados mediante las diferentes herramientas tecnológicas para fortalecer los procesos de toma de decisiones.</li> <li>• Propicia el uso de las TICs y las vincula en la planificación de las actividades.</li> </ul>
Grado 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logra canalizar los requerimientos de información hacia las fuentes.</li> <li>• Utiliza de manera óptima los datos obtenidos de las diversas plataformas para generar información sistematizable, reportería, rendición de cuentas, entre otros.</li> </ul>
Grado 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es capaz de interpretar los datos que genera en los diferentes sistemas y herramientas informáticas para dar respuestas certeras a consultas concretas.</li> <li>• Desarrolla insumos mediante la recolección de datos para reportería variada.</li> <li>• Demuestra un manejo avanzado de las plataformas informáticas involucradas con su gestión.</li> </ul>
Grado 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza las diversas herramientas y sistemas informáticos con destreza.</li> <li>• Extrae datos puntuales de los sistemas y herramientas para atender solicitudes de información concretas.</li> </ul>
Grado 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza las herramientas informáticas de manera óptima según la naturaleza de sus actividades.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

Finalmente, y en apego a la metodología del criterio experto que a lo largo de la investigación se había estado trabajando, en sesión de trabajo con el Ejecutivo Avanzado encargado de Evaluación del desempeño, el Ejecutivo Especialista encargado de Procesos, y la colaboración de dos funcionarios más; se discutió el hecho que la para la DGSC (2021) esta competencia está asignada al “grupo ocupacional” de profesionales sin supervisión formal. (p.8)

El grupo de trabajo en la sesión del 29 de mayo del 2021 planteó la premisa que la competencia “sensibilidad tecnológica” era necesario vincularla a la familia de puestos de los profesionales (en general) de la DGCH, entendiendo por profesionales: Director Experto, Directores Generales, Ejecutivos Expertos, Ejecutivos Especialistas, Ejecutivos Avanzados y Ejecutivos Generales A y B.

Es importante hacer la salvedad que existe lo que podría denominarse “no correspondencia” de conceptos. El diccionario de competencias de la DGSC (2021) indica que esta competencia se asigna al “grupo ocupacional que enmarca el estrato de profesionales sin supervisión formal (*sic*)” (p.8).

Para esta investigación se tomará la clasificación de familia de puestos que describe el decreto ejecutivo N° 42087 del MIDEPLAN. Tomando en cuenta estos puntos, se definió que era importante que esta competencia se le asignara a los profesionales (en términos de atestados académicos) de la DGCH, es decir a quienes se encuentran en la categoría de Profesionales y en las familias de “Alta Dirección Pública” y “Gerencia y Administración”.

### **12. Presentación de la Matriz de Indicadores por macro-proceso**

Uno de los procesos más laboriosos de esta investigación fue la elaboración de los objetivos de desempeño y sus respectivos indicadores cuantitativos. Como ya se abordó en el apartado anterior, cada una de las personas coordinadoras (Ejecutivos Expertos) de los macro-procesos de la DGCH definieron los objetivos en función de las particularidades de cada proceso y la naturaleza de sus actividades; y en virtud de solicitudes específicas.

Es importante ampliar el hecho que existen personas servidoras que, si bien ostentan el mismo cargo, la naturaleza de sus funciones tiene a ser diferente según el macro proceso al que pertenecen. Por ejemplo, no son comparables las funciones de una Ejecutiva Especialista en Reclutamiento y Selección con un Ejecutivo Especialista en Clasificación y Valoración. Por esta razón para cargos iguales se presentan indicadores de diferentes naturalezas dado también que estos se formularon en función de objetivos. Por esta misma razón se puede indentificar que

existen funcionarios con diferente rango que tienen los mismos objetivos y los mismos indicadores; pero son sujetos de cargas y niveles de supervisión diferenciados.

Los objetivos e indicadores de desempeño por persona se incluyen en el anexo #1.

### **13. Tablas de ponderación por familia y por cargo.**

Como ya se detalle en el capítulo anterior, el decreto ejecutivo N° 42087 del MIDEPLAN (2018) presenta una tabla general por familias de puestos en donde se desglosan los principales criterios de evaluación (p.8) según las categorías (profesionales y no profesionales) y según familias de puestos.

Si bien la tabla presentada por el MIDEPLAN presenta un panorama general, Se determinó que era necesario detallar aún más la ponderación y separarlo según cargo.

Con respecto a la distribución porcentual, si bien el decreto establece un balance 80-20 entre los aspectos cuantitativos y cualitativos respectivamente; la distribución detallada entre las diferentes líneas de la tabla, por ejemplo los 5 niveles cuantitativos y los 3 cualitativos, se realizó una primera propuesta y en la sesión grupal del 29 de mayo se revisaron las distribuciones y se tomaron las observaciones dadas por el equipo.

Por ejemplo en el caso de la tabla para el cargo de Director General, inicialmente se propuso una distribución de 30% para el primer nivel , 20% para el cuarto nivel y 30% para el quinto nivel.

Finalmente se valoró decidió dar un peso aún mayor a los indicadores de desempeño y equiparar los niveles en donde participan sus respectivos colaboradores.

Tabla #8

Ponderación de Criterios de evaluación: Profesionales (Alta gerencia pública – Gerencia y Administración)

Criterios	Familia: Gerencia y Administración
	Cargo: Director Experto
<b>Metas</b>	<b>80%</b>
<b>Metas Institucionales</b>	
Primer nivel: PEN, PNDIP, PS	0%
Segundo nivel: PEI y POI	65%
Tercer nivel: Usuarios/Contralorías	0%
<b>Metas de Desempeño</b>	
Cuarto nivel: Unidad o Departamento	15%
Quinto nivel: Metas de desempeño individuales	0%
<b>Jefaturas</b>	<b>20%</b>
Competencia Individuales	10%
Autoevaluación	5%
Colaboradores	5%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Criterios	Familia: Gerencia y Administración
	Cargo: Directores Generales
<b>Metas</b>	<b>80%</b>
<b>Metas Institucionales</b>	
Primer nivel: PEN, PNDIP, PS	0%
Segundo nivel: PEI y POI	20%
Tercer nivel: Usuarios/Contralorías	0%

Desarrollo de una propuesta de metodología de evaluación del desempeño en la Dirección de Gestión de Capital Humano del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados.

Metas de Desempeño	
Cuarto nivel: Unidad o Departamento	20%
Quinto nivel: Metas de desempeño individuales	40%
<b>Jefaturas</b>	<b>20%</b>
Competencia Individuales	10%
Autoevaluación	5%
Colaboradores	5%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Criterios	Familia: Gerencia y Administración
	Cargo: Ejecutivos Expertos
<b>Metas</b>	<b>80%</b>
Metas Institucionales	
Primer nivel: PEN, PNDIP, PS	0%
Segundo nivel: PEI y POI	20%
Tercer nivel: Usuarios/Contralorías	0%
Metas de Desempeño	
Cuarto nivel: Unidad o Departamento	20%
Quinto nivel: Metas de desempeño individuales	40%
<b>Jefaturas</b>	<b>20%</b>
Competencia Individuales	10%
Autoevaluación	5%
Colaboradores	5%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

<b>Criterios</b>	<b>Familia: Gerencia y Administración</b>
	<b>Cargo: Ejecutivos Especialistas, Ejecutivos Avanzados, Ejecutivos Generales A y Ejecutivos Generales B</b>
<b>Metas</b>	<b>80%</b>
<b>Metas Institucionales</b>	
Primer nivel: PEN, PNDIP, PS	0%
Segundo nivel: PEI y POI	0%
Tercer nivel: Usuarios/Contralorías	0%
<b>Metas de Desempeño</b>	
Cuarto nivel: Unidad o Departamento	0%
Quinto nivel: Metas de desempeño individuales	80
<b>Jefaturas</b>	<b>20%</b>
Competencia Individuales	15%
Autoevaluación	5%
Colaboradores	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

Tabla #9

Ponderación de Criterios de evaluación: No profesionales

Criterios	Cargo: Gestores Expertos y Gestores Generales
<b>Metas</b>	<b>80%</b>
<b>Metas Institucionales</b>	
Primer nivel: PEN, PNDIP, PS	0%
Segundo nivel: PEI y POI	0%
Tercer nivel: Usuarios/Contralorías	0%
<b>Metas de Desempeño</b>	
Cuarto nivel: Unidad o Departamento	0%
Quinto nivel: Metas de desempeño individuales	80%
<b>Jefaturas</b>	<b>20%</b>
Competencia Individuales	15%
Autoevaluación	5%
Colaboradores	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

## 14. Calificaciones por resultados.

Para efectos de la calificación de los resultados se adoptó utilizar la clasificación propuesta en el artículo 15 del Decreto Ejecutivo 42087-MP-PLAN.

Imagen #6

Calificación de la Evaluación del Desempeño

Valores y conceptos de la Evaluación del Desempeño.		
Valor	Calificación	Descripción
01 a 69	Insuficiente	<i>El rendimiento no cumplió las expectativas.</i> 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	<i>El rendimiento es aceptable.</i> La persona servidora pública cumple con sus objetivos de trabajo. La persona servidora pública contribuye de alguna manera al logro de las metas y objetivos de la institución u órgano.
80 a 89	Muy Bueno	<i>El rendimiento cumple las expectativas</i> 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	<i>El rendimiento es excelente,</i> la persona servidora pública 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	<i>El desempeño de la persona servidora pública se destaca sobre sus pares y excede las expectativas</i> de las labores encomendadas para el cargo.

Fuente: MIDEPLAN

## Conclusiones y Recomendaciones.

### 15. Conclusiones

- 15.1. El diagnóstico de la metodología de evaluación del desempeño existente reveló que la institución cuenta con insumos documentales como lo son un diccionario de competencias y manuales de cargos por grupo ocupacional; y ambos insumos se articulan satisfactoriamente para relacionar puestos, responsabilidades, actividades y competencias.
- 15.2. Las entrevistas guiadas y el trabajo con los grupos focales permitieron la identificación de necesidades puntuales de mejora de la metodología existente, puntualmente a nivel de actualización del diccionario de competencias y algunas de las funcionalidades de la herramienta tecnológica, como la cuantificación de indicadores conductuales y ponderación en general.
- 15.3. La existencia de mapas de procesos documentados y actividades mapeadas, y el apoyo en el criterio experto del ingeniero industrial que labora en la DGCH, facilitó la formulación de objetivos de desempeño y indicadores específicos, sensibles, atinentes y con fuentes de información claras.
- 15.4. Durante la formulación de los objetivos y sus indicadores, se evidenció que, si bien la fase cualitativa de evaluación del desempeño se encuentra automatizada y virtualizada en la herramienta tecnológica actual;

Desarrollo de una propuesta de metodología de evaluación del desempeño en la Dirección de Gestión de Capital Humano del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados.

la recolección de información necesaria alimentar los indicadores se debe realizar manualmente (en una primera etapa) pendiente a una eventual actualización del sistema informático.

## 16.Recomendaciones

- 16.1.** Se recomienda a la Dirección experta de la DGCH y a los macro-procesos de Clasificación y Valoración y Desarrollo de Capacidades, el promover la constante actualización de los manuales de cargos y del diccionario de competencias respectivamente; con el propósito que las descripciones de las actividades coincidan cada vez más con las nuevas dinámicas laborales, como por ejemplo el teletrabajo y la virtualidad; y que el diccionario de competencias pueda ir de la mano con estas actualizaciones, contemplando inclusive desarrollar diccionarios de competencias por grupo ocupacional, como los manuales de cargos.
- 16.2.** Se recomienda a la Dirección del área de Desarrollo Humano, y al macro-proceso de Desarrollo de Capacidades implementar la presente guía metodológica cuantitativa-cualitativa, atendiendo especialmente los requerimientos de incluir competencias nuevas y nuevos indicadores conductuales, revisar los criterios de calificación, entre otros. Además se recomienda el comunicar oportunamente a las personas servidoras los objetivos e indicadores cuantitativos correspondientes como un primer paso hacia el fortalecimiento de la cultura de evaluación.

- 16.3.** Se recomienda a la Dirección Experta que, de la misma manera que es importante la puesta al día constante de los manuales de cargos y del diccionario de competencias, se deben enfocar los esfuerzos en mantener actualizados los mapas de procesos de manera que cada persona servidora tenga claridad de su rol como actora en una secuencia lógica de actividades.
- 16.4.** Se recomienda a la Dirección Experta el promover a la brevedad la contratación del servicio de actualización de la herramienta tecnológica, y del sistema STARH en general, para la gestión eficiente y automatizada de los procesos de evaluación del desempeño y así eliminar la necesidad de que cada persona servidora deba recopilar los datos del desempeño, lo que representa un riesgo a la integridad y la transparencia del proceso.

Desarrollo de una propuesta de metodología de evaluación del desempeño en la Dirección de Gestión de Capital Humano del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados.

## Referencias

- Barrantes Echeverría, R. (1999). *Investigación: un camino al conocimiento*. EUNED.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- ILPES. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Naciones Unidas.
- MIDEPLAN. (2007). *Guía de nomenclatura para la estructura interna de las instituciones públicas*. MIDEPLAN  
<https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/73wV1GSyTnm4aK4K9BMdYg>
- ..... (2009). *Guía para el levantamiento de procesos*. MIDEPLAN.  
<https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/bVedsPPhSPeBW2oEmVBEhQ>
- ..... (2018). *Guía de Indicadores: Orientaciones básicas para su elaboración*.  
<https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/Inv9wiuITiv3QZdWrvq0ew>
- Nieves-Medrano, M. (2018). Origen y evolución de la matriz TOWS en la administración estratégica del siglo XXI. *Revista Administración y Finanzas*, 8-27.
- Sanchez, M. (2018). *Propuesta de plan estratégico para la cooperativa de ahorro y crédito del Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica 2018-2021*. Universidad de Costa Rica  
<http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/8721/1/43004.pdf>