

***INFORME RESULTADOS DE GESTION
SUBÁREA DESEMPEÑO LABORAL***

Lic. Carmen María Jiménez Tabash

09 de junio de 2009 al 29 de setiembre de 2017

OFICINAS CENTRALES

Setiembre 2017

Tabla de Contenidos

| | | |
|-------------|--|-----------|
| 1. | Origen de la Unidad..... | 3 |
| 1.1. | Conformación de Programas propios de la Subárea Desempeño Laboral: | 3 |
| 2. | Programas Desarrollados..... | 7 |
| 2.1. | Creación del Sistema de Información de Evaluación del Desempeño (SIED) | 7 |
| 2.1.1. | Robustecimiento del software de SIED | 8 |
| 2.1.2. | Logística del proceso de evaluación anual..... | 10 |
| 2.2. | Realización de un Estudio de Mercado sobre modelos de evaluación del desempeño en el país..... | 11 |
| 2.3. | Modelo de evaluación del desempeño para niveles superiores..... | 20 |
| 2.4. | Propuesta del nuevo modelo de Evaluación del Desempeño por Resultados..... | 24 |
| 2.5. | Nueva Normativa de Evaluación del Desempeño..... | 28 |
| 2.6. | Sistema de evaluación para personal interino. (SIEDI) | 29 |
| 2.7. | Resumen Evaluación Anual del Desempeño 2015-2016 | 31 |
| 3. | Acerca del control interno..... | 33 |
| 4. | Consideraciones finales..... | 33 |

**INFORME RESULTADOS DE GESTION
SUBÁREA DESEMPEÑO LABORAL**

09 de junio de 2009 al 29 de setiembre de 2017

OFICINAS CENTRALES

1. Origen de la Unidad

La Subárea Desempeño Laboral fue creada por Junta Directiva, a raíz de la reestructuración que sufriera la Dirección entonces de Recursos Humanos, y creada la Dirección de Administración y Gestión de Personal. Tales reformas se especifican en el artículo 1° de la sesión 8284 celebrada el 18 de setiembre de 2008.

La Subárea sería la responsable de establecer los mecanismos para asegurar que los funcionarios asuman sus competencias en forma alineada con la misión, los objetivos y metas de la organización, la formulación de los indicadores de evaluación del desempeño y las recompensas de acuerdo con los resultados obtenidos.

No es si no hasta finales del primer semestre de 2009, que se traslada a la jefatura de la Subárea de Gestión de Recursos Humanos a la Subárea Desempeño Laboral, y se dota de un recurso profesional, a fin de ir instrumentalizando el cambio de estructura. Recursos que son los únicos con los que cuenta hasta la actualidad.

1.1. Conformación de Programas propios de la Subárea Desempeño Laboral:

Conforme lo establecido en el Manual de Organización de la Dirección de Administración y Gestión de Personal, se establecieron para la unidad treinta y siete funciones sustantivas, no obstante si analizamos dicho manual las mismas se repiten para diferentes subáreas, de tal situación, se advierte a la Dirección de Administración y Gestión de Personal, a fin de que se elevara a las autoridades correspondientes para su variación.

Del análisis se aceptaron como propias de la subárea las siguientes:

- *Dirigir, coordinar, supervisar, controlar y evaluar las actividades y las funciones sustantivas asignadas, a partir de las políticas, la normativa vigente, el plan operativo, el presupuesto, los procesos de trabajo aprobados, las prioridades establecidas, los sistemas de información existentes, el análisis de los resultados, las instrucciones del nivel superior, entre otros aspectos, con el propósito de detectar desviaciones, corregirlas con oportunidad y lograr la eficiencia y eficacia en el desarrollo de la gestión.*
- *Participar con el nivel superior en la formulación de la regulación y la normativa técnica, con base en las investigaciones y los estudios técnicos elaborados, entre otros aspectos, para lograr mayor efectividad en el desarrollo de las competencias asignadas.*
- *Diseñar, actualizar e implementar los instrumentos del sistema institucional de evaluación del desempeño a partir de la regulación vigente, los perfiles de los puestos y los objetivos institucionales, a efecto de disponer de mecanismos que permitan determinar la capacidad, la calidad e impacto en la ejecución y el cumplimiento de las responsabilidades asignadas a los funcionarios.*
- *Analizar el rendimiento laboral de los trabajadores de la Institución, con base en la información aportada de las evaluaciones del desempeño con el propósito de establecer comportamientos y tendencias que faciliten la toma de decisiones.*
- *Realizar estudios técnicos en su ámbito de competencia, con base en los requerimientos de la organización, con la finalidad de identificar los elementos que afectan el rendimiento y la productividad de los trabajadores.*
- *Otorgar la asesoría técnica en su ámbito de competencia, a partir de los requerimientos de las diversas unidades de trabajo, a efecto de orientar la toma de*

decisiones con respecto al rendimiento y la productividad de los funcionarios de la Institución.

- *Elaborar, controlar, evaluar y actualizar los planes de beneficios e incentivos al personal, de conformidad con los indicadores de desempeño definidos, las orientaciones de las autoridades superiores en materia de administración de personal, a efecto de fortalecer los programas dirigidos al mejoramiento de la productividad de los funcionarios.*
- *Divulgar los planes de beneficios e incentivos, con base en las políticas y las estrategias establecidas, con la finalidad de contar con funcionarios informados de las ventajas que otorga la Institución y contribuir a mejorar el rendimiento y la productividad de los trabajadores.*
- *Participar en la formulación del plan operativo y el presupuesto, de acuerdo con las políticas y las normas institucionales vigentes en la materia, los lineamientos establecidos y la estructura por productos y procesos aprobada, con la finalidad de definir los objetivos y las metas de trabajo a desarrollar durante el período y determinar los recursos necesarios para otorgar los servicios en forma eficiente y eficaz.*
- *Controlar el uso eficiente y eficaz de los recursos humanos, físicos, tecnológicos, financieros y materiales asignados, con base en la normativa institucional vigente y las instrucciones superiores, con el fin de apoyar y facilitar el desarrollo efectivo de la gestión.*
- *Implementar en su ámbito de competencia el sistema de control interno, de conformidad con las políticas y lineamientos definidos, con la finalidad de lograr una sana administración de los recursos y el cumplimiento efectivo de los planes, objetivos y metas establecidas.*

- *Identificar y valorar los riesgos que se pueden presentar en el desarrollo de la gestión, con base en las competencias asignadas y la regulación vigente, con el fin de minimizar las consecuencias negativas en la prestación de los servicios.*
- *Promover la simplificación y homogenización de los trámites, a partir de los requerimientos de la organización, para facilitar la prestación de los servicios a los usuarios.*
- *Ejercer un liderazgo participativo, conforme con los requerimientos de la organización y la regulación vigente, con el fin de motivar a los colaboradores.*
- *Aplicar en su ámbito de competencia, el sistema de evaluación del desempeño, con base en la normativa vigente, para retroalimentar el desarrollo de la gestión y promover en forma oportuna la toma de decisiones requerida.*
- *Suministrar en forma oportuna la información solicitada por las autoridades superiores, a partir de los requerimientos específicos, a efecto de cumplir efectivamente las acciones de fiscalización, seguimiento, control y evaluación de la gestión.*
- *Administrar el sistema de información interno, de acuerdo con los requerimientos de la organización y las políticas establecidas, con el objetivo de atender oportunamente las consultas, retroalimentar el desarrollo de la gestión y facilitar la rendición de cuentas.*
- *Implementar el modelo de cultura organizacional de la Institución, con base en las políticas y los lineamientos establecidos, generar una actitud positiva y calidad en la presentación de los servicios.*

- *Realizar otras funciones propias de su ámbito de competencia, de acuerdo con los requerimientos de la organización y de las autoridades superiores, con el propósito de cumplir con los objetivos establecidos.*

2. Programas Desarrollados

2.1. Creación del Sistema de Información de Evaluación del Desempeño (SIED)

Durante el primer año de creación de la Subárea Desempeño Laboral, se construyeron los parámetros para la elaboración de un sistema computadorizado que permitiera realizar la evaluación anual de los trabajadores de la Institución.

El mismo se desarrolla a partir del modelo ya existente aprobado por Junta Directiva en el año 2004 diseñado por la entonces Subárea de Reclutamiento y Selección de Personal. El mismo debía ser trabajado mediante una hoja en Excel al evaluar a cada trabajador; en ese momento era la tecnología disponible, el problema es que su utilización era poco versátil y no permitía recabar toda la información a nivel nacional entre otros inconvenientes.

Al momento de la reestructuración se crea también la Subárea de Sistema Automatizado en Recursos Humanos, la cual posibilita el desarrollo de sistemas informáticos para acompañar procesos de recursos humanos, y posibilita el trabajo en equipo para la creación del SIED. Dicho sistema debía permitir el uso de internet, de tal forma que pudiera accederse de cualquier parte del país, la información debía reflejarse en tiempo real y almacenarse de la misma forma, con medidas básicas de seguridad y permitiendo el manejo amigable del formulario

Se da inicio con un plan piloto en agosto del 2009, hasta octubre del mismo año y con la población del nivel central, incluyéndose también las Direcciones Regionales de Sucursales

a solicitud de las mismas. Se debe armar la base de datos de líneas jerárquicas con sus respectivos colaboradores.

Este levantamiento no se hizo de manera automática, ya que se tenía información de jerarquías hasta el nivel de direcciones, lo cual no englobaba a la totalidad de jefaturas reales y efectivas. Por otra parte con relación a los funcionarios, la planilla salarial, en algunas oportunidades no guarda relación con el lugar en donde verdaderamente se encuentran laborando. Por lo que esa construcción debió hacerse conjuntamente con las unidades, al principio para la población piloto y posteriormente con el resto del país.

La base de datos de la población sujeta o no de evaluación anual y de jefaturas, se convirtió hoy por hoy, en una fuente de información con actualizaciones de año a año y de consulta rápida para muy variados programas institucionales.

El Plan Piloto fue muy exitoso, logrando evaluarse casi a la totalidad de los funcionarios incluidos en él. Para ello se desplegó un fuerte programa de capacitación aprender haciendo a todas las jefaturas de las diferentes unidades y un programa de divulgación claro y permanente al resto de trabajadores.

2.1.1. Robustecimiento del software del SIED

Una vez alcanzada la opción de evaluar, debió iniciarse una tarea sin fin o tope de mejora, para ir llenando necesidades de los usuarios, de tal forma que el SIED se convirtiera por fases, en instrumento para mejorar y facilitar la evaluación, como para elevar la calidad en el acto propiamente dicho.

Innumerables han sido las horas como las fórmulas de solicitud de pedimentos hechas y otras tantas realizadas en pleno proceso de evaluación siendo algunas de ellas las siguientes:

- *Inclusión de un Paso a Paso en cada página del sistema, la información clara y graficada de lo que puede encontrar o debe realizar el jefe o los enlaces.*
- *Desarrollo de la función de monitoreo para jefaturas, enlaces y administrador, con el propósito de facilitar y hacer más expedita la función.*
- *Elaboración automática de múltiples informes de gestión para cada unidad como la elaboración de caracterizaciones por puestos o calificaciones de los trabajadores evaluados.*
- *Elaboración e inclusión de Plan de Acción a desarrollarse con acciones propuestas y responsables.*
- *Anotación e inclusión de apelación de la evaluación y enlace con Sistema de concursos institucional a fin de no generar perjuicio al trabajador.*
- *Resolución de la misma e inclusión en el sistema y reversión de alerta en concursos.*
- *Posibilidad de trasladar la información a Excel.*
- *Realización de Bitácoras al trabajador como instrumento de seguimiento y sustento de criterios de evaluación.*
- *Mantenimiento de histórico de las evaluaciones de cada trabajador y de bitácoras.*
- *Realización de mensajes en portada y avisos mediante notas a jefaturas o enlaces.*
- *Apertura y cierre automático del SIED.*
- *Posibilidad de guardar temporalmente la evaluación, para darle continuidad posteriormente o discutirla con la persona trabajadora y poder realizar cambios antes de finalizarla.*
- *Avisos automáticos de llenado para proceder a la finalización.*

- *Opciones automáticas de justificación en las evaluaciones que no se pueden realizar.*

2.1.2. Logística del proceso de evaluación anual.

El trabajo realizado en este sentido, pasa con mucha frecuencia desapercibido o se da por sentado en innumerables procesos, minimizando el alto valor que posee para lograr el buen funcionamiento de los mismos, la permanencia en el tiempo y la creación de cultura o hábitos de trabajo para la generación de cambios en las organizaciones. Lo que se tendió en llamar ...“el dedo puesto en el renglón”.

Básicamente se puede circunscribir en dos áreas fundamentales a saber, capacitación y comunicación.

La primera es un elemento fundamental para el acertado manejo del sistema, mismo que además ha debido contar con vastos elementos amigables que dan respuesta a necesidades de quien lo debe utilizar. Y aparejado a ello, la normativa que lo sustenta, de tal manera que a su vez permita a jefaturas y personas trabajadoras, tomar decisiones y resolver situaciones relacionadas a la evaluación del desempeño y a los procedimientos de razonabilidad y legalidad que deben prevalecer.

Con relación a la capacitación, se recorrió todo el país año con año, convocando a la generalidad de las jefaturas y directores de los centros o unidades de sede. También se trabajó con personal de las Oficinas de Recursos Humanos y un programa particular para los enlaces, funcionarios de estas oficinas, encargados de coordinar en las unidades, diferentes aspectos del proceso y del monitoreo.

Con relación a la comunicación, se estableció desde el inicio un correo dedicado, evaludes@ccss.sa.cr para la atención de consultas de todos los usuarios del sistema y se garantiza la atención de todas las consultas en tiempo record, por una cuestión de estrategia, ya que para la unidad es una realidad el que existe un efecto muy positivo para

el programa en cuanto a credibilidad y respaldo a la gestión, que los usuarios obtengan respuestas oportunas a sus dudas o inquietudes. Y se realiza un esfuerzo muy grande para que esta atención expedita se mantenga pese a los cientos de correos que se reciben.

Por otra parte, en la página Web de la Institución, se mantienen publicaciones tanto dirigidas a jefaturas como a trabajadores sobre normas, derechos y obligaciones alrededor de la evaluación anual del desempeño. Las mismas se publican también de acuerdo a temas que se determina son necesarios según el momento en que se encuentra el proceso de evaluación.

Instrumentos como el correo dedicado y el uso de la página web, se convierten en herramientas de suma importancia, sobre todo cuando la carencia de recurso humano para el desarrollo y la administración del proceso de evaluación a nivel nacional, es tan severa.

2.2. Realización de un Estudio de Mercado sobre modelos de evaluación del desempeño en el país

La experiencia recogida a partir del establecimiento de la Evaluación Anual del Desempeño mediante el Portal de Recursos Humanos, hizo que dentro de la Programación Anual Operativa se planteara para finalizar el año 2012, haber realizado un estudio comparativo entre instituciones sobre la forma en que ellas estaban llevando a cabo el proceso de evaluación del desempeño de su personal. Aunado a ello en nota DAGP 550-2011 de fecha 12 de abril de 2011, el Lic. Gustavo Picado Chacón, en su calidad de Director de Administración y Gestión de Personal, solicita atender la recomendación N°2 del informe de la Auditoría N°ASSAI-078-2011.

Como parte del mencionado plan de trabajo se solicitó la realización de una investigación de mercado o Benchmarking, el cual de antemano se había incorporado en la Planificación

Operativa, por la importancia del mismo como base en la generación de cualquier propuesta de futuro inmediato.

En el desarrollo de la investigación requerida sobre nuevos modelos de evaluación del desempeño o el benchmarking, se hizo necesario visitar algunas instituciones que por su naturaleza y reconocido prestigio, compartieran la experiencia recabada en cuanto al establecimiento de un nuevo modelo de gestión del desempeño, así como de la dinámica llevada a cabo para su aprobación y aceptación por parte de quienes tienen a cargo su aplicación.

Revisando la variedad de conceptos de benchmarking que nos indican los teóricos, es una forma de determinar qué tan bien se desempeña una empresa pública o una unidad de esta, en comparación a otras empresas públicas o unidades.

Hasta ahora hemos medido nuestro modelo de evaluación del desempeño, comparando nuestro producto con nuestro propio desempeño de la gestión llevada a cabo con relación al pasado; esto se conoce como benchmarking interno. Del mismo se ha podido observar que con la estrategia seguida en las últimas tres evaluaciones al momento de hacer el estudio, se pasó de 1.043 trabajadores evaluados a 46.978, de una totalidad de 49.253 trabajadores lo que obedece al 95.38% de la población total a evaluar.

Esta práctica de benchmarking interno, ha sido realizada también en diversas organizaciones, las cuales miden su desempeño y lo comparan con su propio desempeño en el pasado. Esto les da una muy buena indicación de la mejora que se está logrando. Sin embargo, aunque se esté mejorando, es posible que otras empresas o entidades estén mejorando aún más. No obstante, esta práctica permite en su momento formular la plataforma de manera firme hacia la realización de cambios necesarios y tendientes a responder a la demanda que los usuarios tanto externos como internos hacen diariamente. Por lo que los propios parámetros pueden no ser suficientes.

El benchmarking llevado a cabo ubicó la gestión del desempeño institucional en un contexto más amplio, y permitió conocer las mejores prácticas llevadas a cabo por otros, las que fueron valoradas para poder así determinar su viabilidad en forma y tiempo en la Caja Costarricense de Seguro Social.

El benchmarking fue de índole externo y comparativo con otras Instituciones públicas cuya naturaleza en cuanto al negocio que tratan dista mucho del nuestro. Debido a que la prestación de servicios que otorga la C.C.S.S. no son brindados en ninguna Institución del Estado.

Se visitaron siete Instituciones de las cuales, por la claridad en su exposición y manejo de la información, se logró reconstruir de cuatro de ellas, de manera general, el modelo que están proponiendo.

Se recibió información de acuerdo con la exposición que realizaron en cada entidad, sin embargo, no fue posible tener acceso a los instrumentos y mucho menos a resultados obtenidos de la aplicación. En cuanto a lo primero es probable por confidencialidad, y en cuanto a resultados, ninguna de las instituciones había aplicado en forma masiva y uniforme el instrumento, habiendo realizado hasta ese momento únicamente las pruebas respectivas, las cuales, de acuerdo con sus criterios, han sido bastante exitosas, pero aún tienen elementos que aprobar a nivel de autoridades superiores. En este sentido no se pudo observar al momento de realizarse el estudio, ninguna entidad cuyo modelo haya sobrepasado el nivel de prueba o plan piloto.

La experiencia de haber recibido lo desarrollado en materia de gestión del desempeño fue de suma importancia ya que permitió conocer lo que se estaba efectuando en el mercado laboral, el proceso seguido y compartir la experiencia vivida. No obstante, también permitió valorar que el trabajo hasta aquí desarrollado está bien orientado, en términos de la forma más adecuada de hacer las cosas ante un cambio de cultura y de cómo adaptar la

teoría, ajustándola a una realidad que no tiene comparación, ni en cuanto a la naturaleza del trabajo realizado, ni en la magnitud de funcionarios a evaluar.

Principales elementos comparativos entre instituciones (período 2011-2012)

| Instrumentos utilizados- | Banco Central de Costa Rica | Ministerio de Economía y Comercio | Servicio Civil | Banco Nacional de C. R. | I.C.E |
|---|------------------------------------|--|-----------------------|--------------------------------|--------------|
| -Modelo por Competencias | si | si | si | si | si |
| -Manual Descriptivo de puestos por competencias | si | si | si | si | si |
| -Tramos de puestos | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 |
| -Bitácora | si | si | si | si | si |
| -Fijación de compromisos laborales | si | si | si | si | si |
| -Asociación objetivos estratégicos y PAO | si | si | si | si | si |
| -Asociada a Incentivos | si | si | no | si | si |
| -Orientación a indicadores de productividad | 10% | 10% | 10% | 90% | 60% |

Elaborado por: Subárea Desempeño Laboral

Pese a ello se encontraron puntos en común entre las instituciones, y aquellos elementos que resultaron de interés, según la orientación que con anterioridad ya se había perfilado.

Es interesante observar que para todas las instituciones el objetivo general que persiguen es facilitarles a las jefaturas un mecanismo que permita evaluar la calidad de los resultados de cada funcionario para lograr oportunamente el cumplimiento de los objetivos formulados, tanto en el Plan Operativo Institucional como en el Plan Nacional de Desarrollo.

La modalidad que utilizan es la evaluación por competencias, esta versa en la definición pre establecida de conductas. En general se parte de un principio fundamental que va más allá de un formalismo en la aplicación del formulario como es que el Sistema de Gestión del Desempeño; se fundamenta en el convencimiento de que todo colaborador(a) tiene interés y necesidad de conocer la forma en que su Jefatura inmediata evalúa su desempeño y su contribución a los objetivos de la organización, además de observar su nivel de compromiso con los mismos.

Lo anterior es precisamente lo que la Subárea de Desempeño Laboral, ha insistido de manera recurrente en las capacitaciones, sobre la riqueza e importancia de la

realimentación al momento de evaluar y plantear áreas de mejora en conjunto con el trabajador evaluado observables que un trabajador debe poseer para realizar las funciones que le son propias del cargo.

Por la magnitud de clases de puesto con que cuentan, de veinte a veinticinco; les fue posible definir las competencias para tres grupos ocupacionales a saber: ejecutivo, técnico-profesional y administrativo-operativo. O bien director, jefatura, profesional, técnico y asistencial.

Dentro de esos tres grandes grupos definieron junto con las bases, las competencias para cada uno de ellos. Sin embargo se hace la observación, como se indicó, poseen de veinte a veinticinco categorías de puestos y de índole administrativa, en contraposición de alrededor de cuatrocientas ochenta que poseemos en nuestra institución y que van desde chofer de bote, vehículo de carga y ambulancia hasta médicos, trabajadores sociales, investigadores, científicos, peluqueros, costureras, sacerdotes, etc. Existiendo a su vez dentro de todas ellas, profesionales, técnicos-asistenciales, supervisores, jefaturas y directores.

Ahora bien, la definición de las competencias se hace con la finalidad de asociarlas a compromisos y metas que los trabajadores han negociado con sus jefaturas y por supuesto estos compromisos y metas son para cumplir a cabalidad la programación operativa y a su vez la estratégica.

Para cada una de las unidades existe una calificación por parte de las unidades correspondientes sobre el logro de los objetivos por unidad, esa calificación grupal se traduce en un porcentaje a nivel individual que forma parte de la evaluación de cada trabajador. De tal manera que aún no existe una medición de la producción individual, sino de la forma en que desarrolla las competencias asociadas al desempeño de las mismas para alcanzar las metas pactadas. La medición como tal del rendimiento individual para alcanzar las metas no será medido por mucho tiempo.

Entre las fases básicas del sistema o la implantación del mismo se encuentran las siguientes:

Sensibilización esta etapa es base para plantear los cimientos sobre los cuales trabajar, es exhaustiva y se trabaja a todos los niveles de la organización. Las bases obligatoriamente deben conocer qué van a demandar de ellas, las jefaturas quienes protagonizan el proceso de evaluación deben conocer ampliamente sus responsabilidades de acuerdo a la norma y la alta dirección debe apoyar todo el proceso a fin de establecer políticas de rendición de cuentas y establecimiento de incentivos.

Fijación de compromisos laborales: esta etapa está estrechamente relacionada como se indicó a lo pactado en la Planificación Operativa y asociados al Plan Estratégico Institucional. O sea la labor diaria de cada trabajador, debe estar orientada a lo pactado por él para enrumbar todo su esfuerzo al cumplimiento de ese plan global.

Seguimiento al desempeño y registro de evidencias: la conformación de un expediente de desempeño es fundamental para registrar eventos que den sustento al otorgamiento de niveles de ponderación sobre el desarrollo alcanzado en una competencia, el cual va desde regular hasta excelente. En nuestro caso se ha recomendado el uso de la bitácora a través del sistema en el Portal de Recursos Humanos, llevando un registro histórico de la misma y facilitando la impresión del documento para conocimiento del trabajador. En los casos en estudio tales evidencias poseen categorías de desempeño atinentes al producto y sobre el conocimiento.

Las evidencias aportan información en diferentes niveles, el más común de ellos está asociado a los resultados; sin embargo, el evaluador(a) deberá valorar también los aportes, esfuerzo, participación y desempeño cotidiano del colaborador(a) que contribuyen en la construcción y crecimiento de la institución y no limitarse solamente a la calificación de resultados finales.

Evaluación final: esta consta como se señaló de dos elementos por el momento, el primero es la evaluación de las competencias y el segundo la ponderación alcanzada de forma grupal por la unidad sobre el cumplimiento del Plan Anual Operativo. Y a futuro se incorporará un nuevo elemento que es la opinión del usuario con relación al servicio.

Por último, existen dos elementos a considerar como son la importancia que se le brinda al fortalecimiento de la cultura de evaluación y al desarrollo de estrategias de divulgación, pues se considera que es pieza fundamental de una buena gestión de evaluación del desempeño.

En este sentido podemos señalar con gran satisfacción que en nuestro sistema de evaluación ello constituye una fortaleza y es pilar fundamental para cualquier modelo de evaluación que se pretenda introducir a futuro. No obstante queda mucho por hacer en este sentido pues siempre hay áreas en qué mejorar.

Y el segundo elemento es la valoración de incentivos siendo que en las instituciones visitadas se están haciendo estudios para asociar los resultados de la evaluación a incentivos tanto monetarios como no monetarios excepto en el Banco Nacional de Costa Rica en donde por el cumplimiento del objetivo global de división, les ofrecen a sus trabajadores un aguinaldo adicional.

De igual manera en el ICE con relación al negocio de telecomunicaciones están aplicando el pago diferenciado para dos de sus ejecutivos, no así para el resto de jefaturas. Y en el Banco Nacional de Costa Rica se estaba en un proceso de definición y negociación para su aceptación por parte de los diferentes sectores.

Del estudio se concluye de manera muy sintetizada lo siguiente:

- 1. La evaluación del desempeño debe responder al concepto de Gestión del desempeño, dado que debe erradicarse la práctica de jefaturas programadas para el llenado de un formulario una vez al año.*

- 2. La Gestión del desempeño involucra la clara definición de las funciones y los perfiles de puestos asociados a estructuras con claros procesos sustantivos, que permitan fusionar las competencias de los funcionarios de acuerdo al puesto, y el rol que ese trabajador desempeña en el logro de objetivos locales orientados al cumplimiento de los objetivos estratégicos.*
- 3. El peso o responsabilidad de un buen sistema de evaluación del desempeño, se centra en la gestión que la jefatura de cualquier nivel efectúa de manera consuetudinaria, bajo el logro de acuerdos de fácil entendimiento con sus trabajadores, y una sincronía con el alto sentido y obligatoriedad del servicio al usuario o cliente externo. Todo ello bajo principios de transparencia, rendición de cuentas y mejor aprovechamiento de los recursos con que se cuenta.*
- 4. El establecimiento de indicadores a nivel individual, no se recomendó como viable de realizar por varias razones, entre ellas la diversidad de puestos de trabajo en las organizaciones; lo cual con anterioridad se observó, implica para cada puesto una serie de condiciones que más que la elaboración de procesos sustantivos, requieren de formas de registro y controles cuyo establecimiento debe ser automatizado para que respondan a la realidad y al curso de los acontecimientos diarios; lo cual permita a su vez la toma oportuna de decisiones y un seguimiento racional. Por otra parte, en los centros visitados, su mayor preocupación es el logro de los objetivos macro que le dan razón de ser e identidad a sus organizaciones.*

También surgieron algunas recomendaciones:

- 1. De acuerdo con las experiencias recabadas, se hace necesario reafirmar lo señalado en el plan de trabajo del Área Rendimiento y Productividad, en cuanto al afianzamiento de una cultura de evaluación, pues no se logra visualizar cambios si la creación de instrumentos no va aparejada con el desarrollo de un firme compromiso por parte de las bases, así como por la alta dirigencia de la Institución.*

- 2. La cultura de rendición de cuentas en primera instancia debe ser dirigida a los niveles más altos de la organización iniciándose con los Gerentes y Directores ya que va aparejada al cumplimiento de una evaluación del desempeño por competencias e indicadores de productividad finamente medidos. De tal manera que la Programación Operativa anual estaría respondiendo a ello y pueda bajar en cascada hasta incorporarse a la evaluación individual en una primera fase con modalidad grupal.*
- 3. Por último y no menos importante, debe realizarse una coordinación con la unidad respectiva; para incorporar la medición de la opinión del usuario con relación al servicio recibido, y no que esto se mantenga como programas desligados, pues dicha opinión enriquecerá la valoración real de la labor realizada por los funcionarios de la Institución. Claro está, para que sea general a los diferentes grupos ocupacionales, deberá pasar un tiempo hasta que dicha encuesta incorpore otros servicios y no solamente los del área medico asistencial.*

2.3. Modelo de evaluación del desempeño para niveles superiores.

A pesar de que en la Normativa de Evaluación del Desempeño se establece que las jefaturas deben tomar en cuenta para la evaluación los objetivos de la unidad, no existe una práctica clara de la forma de realizarlo, por lo tanto esta evaluación no está vinculada con el resultado obtenido por los evaluados en la ejecución de los planes, ni tampoco de los recursos utilizados para cumplir con los objetivos y metas en el periodo sujeto a evaluación, ni posee a nivel de gerentes una fórmula que permita su evaluación diferenciada.

La realización del estudio de mercado sobre modelos de evaluación del desempeño, vino a reafirmar la posición de la unidad de dirigir los esfuerzos del escaso personal con que cuenta, en desarrollar el SIED e ir a su vez trabajando sobre cultura de evaluación; aprovechando el instrumento con el cual ya la Institución cuenta. Lo que preocupa es que si no se hacen las cosas como se debe en materia de evaluación, el instrumento más sofisticado tampoco funcionará. Sin embargo, por esas situaciones que sorprenden en organizaciones tan complejas como la Caja, surge un elemento de importante ayuda para

encontrar apoyo a la tesis de nuestra unidad sobre orientar esfuerzos en dar comienzo al cambio por donde se debe, en los niveles superiores; a su vez que se lanza una plataforma que pueda dar soporte inmediato a lo que se vaya a proponer. Y así se da inicio a la llamada evaluación en cascada, o sea que la formulación del norte sobre el cual evaluar el rendimiento, estaría dado por las metas estratégicas a cumplir por parte de superiores; y el resto de los funcionarios de la institución, trabajando en pos de lograrlas.

La Junta Directiva de la Caja Costarricense de Seguro Social, en el artículo 10 de la sesión 8545, del 04 de noviembre del 2011, en relación con la recomendación número 58 del “Informe del equipo de especialistas nacionales nombrado para el análisis de la situación del Seguro de Salud de la CCSS”, instruyó a la Dirección de Planificación Institucional, para que en coordinación con la Dirección de Compra de Servicios de Salud y la Dirección de Administración y Gestión de Personal, elaboraran la normativa y los instrumentos necesarios que permitan la rendición de cuentas en materia de resultados de la gestión por parte de las jefaturas médicas y administrativas. Para ello, se debería presentar en un plazo de seis meses una propuesta conjunta con su respectivo plan de implementación.

La referida recomendación número 58, contenida en el Informe del equipo de especialistas nacionales indica:

“La Institución carece de un sistema de rendición de cuentas de las jefaturas por lo que no es fácil aplicar sanciones por incumplimiento de las metas asignadas a las dependencias bajo su responsabilidad. Por ello a nivel de gerentes, directores institucionales, directores médicos y administrativos de instancias desconcentradas y directores regionales, se deben definir los mecanismos para que anualmente rindan cuentas sobre el cumplimiento de las metas que estos funcionarios, lo que les permite permanecer en el puesto cumpliendo con lo mínimo. La Institución renovada requiere de jefaturas que asuman los retos y responsabilidades que implica el puesto, rindiendo cuentas anualmente y en caso de incumplimiento debidamente justificado, puedan ser removidos de sus cargos. Por ello se recomienda tomar las acciones pertinentes, a que ya se hizo referencia, para que estos puestos sean con nombramientos a plazo fijo, por periodos de tiempo menores a cuatro años, con la opción de renovación. La rendición de cuentas debe ser realizada ante la Junta Directiva de la Institución, la cual también tendrá el poder de remoción.”

Para cumplir con lo ordenado por la Junta Directiva, se conformó una comisión con representantes de la Dirección de Planificación Institucional, la Dirección de Administración

y Gestión de Personal y la Dirección de Compra de Servicios de Salud, la cual tuvo a cargo de la elaboración de la propuesta para implementar un Modelo de Evaluación del Desempeño para las jefaturas de la Caja Costarricense de Seguro Social.

Por lo que en ese sentido se presenta un “Modelo de Evaluación del Desempeño por Resultados para las jefaturas de la Caja”

En dicha propuesta se formula aplicar un modelo de evaluación del desempeño por resultados, para todos aquellos funcionarios que ejercen un cargo de jefatura real y efectiva. Este modelo de evaluación se ha dispuesto implementar gradualmente en una sucesión de etapas, iniciando en primera instancia con los seis gerentes, en una segunda etapa los directores médicos y administrativos y en una última etapa, con las restantes jefaturas en la Institución.

En primera instancia se debe construir la Matriz de Evaluación del Desempeño (MED) con los respectivos acuerdos sobre los resultados de la gestión, competencias a evaluar y criterios de evaluación. Posteriormente se elabora el Acuerdo de Gestión por Resultados (AGR).

El periodo para realizar la formulación del AGR, debe estar en concordancia con el periodo de formulación de planes institucionales, lo anterior por cuanto el 60% del peso de la calificación a obtener del cumplimiento del AGR, proviene de la calificación obtenida de la evaluación de los planes a cargo de la gerencia. Porcentaje que podrá ser revisable en el tiempo.

En esta fase la Junta Directiva, la Presidencia Ejecutiva y los gerentes revisan en conjunto y negocian los alcances del acuerdo que será firmado mediante documento formal, el cual comprende el Documento Marco del Acuerdo y la Matriz de Evaluación del Desempeño (MED).

Como en este caso específico la superioridad jerárquica de los gerentes la ejerce la Junta Directiva y la Presidencia Ejecutiva, la responsabilidad de revisar y solicitar ajustes a la MED, puede recaer sobre las unidades técnicas en la materia, que son la Dirección de Planificación Institucional (DPI), la cual se encargará de facilitar los instrumentos necesarios para la formulación de la MED en su apartado cuantitativo y la Dirección de Administración y Gestión de Personal será responsable por el apartado de evaluación cualitativa en la matriz.

En el ámbito cualitativo, se establece la valoración mediante la observación e interacción del superior con el evaluado, es decir, se basa en las percepciones que tiene el evaluador sobre la forma en que el evaluado desarrolla sus competencias. Para evaluar a los gerentes se han establecido un total de 10 aspectos en la evaluación, que buscan establecer el desempeño del gerente sobre competencias centrales y auxiliares. Este tipo de evaluación pretende el crecimiento y desarrollo del evaluado en cuanto a competencias básicas gerenciales, partiendo del supuesto que estas competencias son potencialmente desarrollables y pueden perfeccionarse en el tiempo.

La evaluación cualitativa tiene un valor del 40% del porcentaje total.

Durante la fase de ejecución los gerentes realizarán todas las acciones pertinentes para lograr los resultados pactados y harán uso de todos los recursos materiales, técnicos y humanos que se requieran con el fin de cumplirlos.

Las modificaciones a los Acuerdos de Gestión por Resultados (AGR), están alineadas a las modificaciones de los planes es decir se realizan en el mismo periodo del año, éstas las aprueba la Junta Directiva, sin perjuicio de que pueda delegar esta función en una Comisión Especial.

La responsabilidad por la evaluación de los AGR recaerá sobre la Junta Directiva como máximo superior jerárquico institucional, sin perjuicio de que pueda discrecionalmente delegar esta función en una Comisión Especial nombrada para tal efecto.

La interpretación del resultado final se basa en los parámetros de evaluación que se han establecido institucionalmente para evaluar el cumplimiento de las metas programadas en los planes. Los parámetros de evaluación de utilización obligatoria por todas las unidades ejecutoras de la Institución, fueron aprobados por el Consejo de Presidencia y Gerentes en la sesión N°315, del 7 de mayo del 2012, y comunicados por la Presidencia Ejecutiva mediante oficio P.E. 23.467-12 del 31 de mayo 2012.

La evaluación anual del Acuerdo de Gestión por Resultados se realizará a más tardar el 28 de febrero de cada año para evaluar el año anterior y se establece el 30 de agosto de cada año, como fecha límite para realizar el seguimiento semestral que evalúa el avance obtenido en el periodo comprendido entre el 01 de enero y el 30 de junio del año en ejercicio.

Existen múltiples riesgos asociados al proceso que pueden afectar la implementación de la propuesta, de allí la gran responsabilidad de quien le corresponde administrar el mismo; siendo hasta ahora a la Dirección de Planificación Institucional. En lo que a nosotros respecta, al tener la Institución un sistema distinto de evaluación del desempeño para el resto de los mandos medios, puede haber dificultad para distribuirles responsabilidades a estos últimos en todas las gerencias. Si no se continúa con la implementación del modelo y la aprobación de la propuesta del mismo formulado por la DAGP.

La Subárea ya formuló la evaluación cualitativa para Directores médicos y administrativos, sin embargo la evaluación en cascada no puede continuar hasta tanto se terminen de afinar aspectos importantes de definición en los criterios cuantitativos de la evaluación a los gerentes.

2.4. Propuesta del nuevo modelo de Evaluación del Desempeño por Resultados por la DAGP

El modelo de Evaluación del Desempeño por resultados que surge del planteamiento de la llamada R58, se conecta con una estrategia de trabajo que había surgido en los distintos intercambios realizados con muchos profesionales en las organizaciones visitadas cuando se realizó el estudio de mercado.

Allí se comienza a soñar, a ver con admiración y un poco de envidia la cantidad de medios con los que cuentan esos lugares, recursos humanos, tecnológicos, de capacitación, de visión proactiva en sus altos mandos y por qué no decirlo, las estructuras lineales bastante planas y un negocio con poca diversificación de productos.

En medio de ello y buscando alternativas de modelos, surge la idea de “evaluación en cascada”, ya que son los mandos superiores quienes deben hacer una definición del norte a seguir por todos los miembros de la organización, de tal manera que al tener todos claro los principales objetivos estratégicos y moverse en el mismo sentido, se crea una sinergia tan especial que potencia todas las posibilidades de logro de dichos objetivos.

Convencidos de que esa era la orientación, se inicia en el área con el análisis del Plan Estratégico Institucional, y se observa que el mismo brinda elementos para direccionar el

trabajo, pero que se hace necesaria la definición que permita plantear a nivel de gerencia indicadores de fácil y clara medición. El problema como se nos señaló, era que nosotros no teníamos el “músculo” para hacerlo, lo cual sigue siendo cierto. Sin embargo algo se debía intentar para obtener información de lo que ya se estaba midiendo; y se pensó en utilizar lo existente en el PEI y el PAO, pero su evaluación no pudo ser de nuestro conocimiento. Esta información sería considerada en primera instancia para otorgar el porcentaje de la evaluación cuantitativa iniciando con los perfiles de Directores médico-administrativos a los cuales de antemano se les formularon diez competencias para obtener de allí la evaluación cualitativa. Así las cosas, ya era factible plantear un 60% para la evaluación cuantitativa y un 40% para la evaluación cualitativa.

Poco tiempo después, confluye la Recomendación 58 ya señalada en el aparte anterior, y permite concretar desde el nivel de alta gerencia este primer modelo, el cual por los factores indicados aún no ha permeado la construcción de indicadores para la evaluación cuantitativa de los Directores médico-administrativos y por ende la “evaluación en cascada” se ha detenido.

Ahora bien, el modelo no debe quedar allí porque se busca una evaluación más integral, que involucre otros actores a saber: clima laboral y satisfacción al usuario.

El primero aplica únicamente a la evaluación de jefaturas como responsables de velar por el clima laboral en que desarrollan sus labores los colaboradores de su unidad. La ponderación del instrumento que se utilice ya sea grupal o individual según lo dispongan los especialistas, debe alimentar automáticamente la evaluación.

El segundo la satisfacción al usuario, debe incorporarse a todas las evaluaciones, tanto para jefaturas como para la generalidad de las personas trabajadoras de la Institución. El puntaje es grupal y se incorpora a la evaluación individual de cada persona trabajadora también de forma automática.

Y continuando con la “evaluación en cascada”, de los indicadores de rendimiento que se formulen para los puestos de jefatura, deben salir los indicadores para el resto de los funcionarios, y las competencias necesarias para llevarlos adelante; esto por la sencilla razón de que son el resto de personas trabajadoras de las unidades las que darán sentido de logro y realización de lo demandado a sus superiores. En este punto se revierte la cascada hacia arriba, debido a que es el nivel operativo y el táctico, los que sostendrán a

los niveles más altos para que estos puedan rendir cuentas de lo pactado por ellos y la Junta Directiva de la Institución.

En todo este proceso no debe olvidarse aplicar también instrumentos de objetivación como la bitácora, función con la que se cuenta desde ahora en el actual SIED, y busca ser un ingrediente adicional que contribuya a lograr niveles más altos de objetividad, la misma se encuentra abierta durante todo el periodo de evaluación para uso de la jefatura inmediata, en ella se incluyen los eventos que se hacen necesarios para evidenciar el desempeño de las personas trabajadoras y que sirva como base para el momento de la retroalimentación.

En la retroalimentación también debe destinarse en este modelo, un espacio tanto para el análisis del cumplimiento de los objetivos y metas propuestas en el periodo que finaliza, como para formular los nuevos compromisos de desempeño para el siguiente periodo de evaluación.

Se recomienda así como se establece en el modelo de evaluación para los puestos de jefatura, una revisión del avance del logro de los objetivos, que permita efectuar a la persona trabajadora ajustes oportunos previos a la evaluación definitiva.

*La R58 recomienda la utilización de competencias en el modelo que se construya para evaluar, y por tal razón, y porque tiene ventajas más tangibles para su observación es que se han asumido en la evaluación cualitativa. No obstante es un **sistema de gestión por competencias** y como tal involucra las funciones de recursos humanos, tales como análisis y descripción de puestos, reclutamiento y selección, capacitación, remuneración y beneficios, y planes de sucesión. Esto quiere decir que desde el Manual de Descripción de Puestos tienen que definirse las competencias para cada puesto, y así sucesivamente impactar cada una de las funciones señaladas. Si esto no se desarrolla mediante una política que lo respalde, toca a los equipos técnicos tropicalizar la parte que les corresponde acerca del modelo de gestión por competencias. Tarea nada fácil, pero al menos se puede seguir el ejemplo de algunas instituciones, en cuanto al ejercicio de categorizar por tramos competencias para los puestos comprendidos en ellos como un primer acercamiento.*

Lo que tiene que ver con remuneración y beneficios, siempre es un tema delicado; pero imposible de dejar de lado cuando una organización se adentra con compromiso en la mejora. Y así como se cree conveniente implementar por etapas el modelo propuesto; del

análisis de los resultados que se obtengan debe introducirse en primera instancia beneficios no monetarios con revisiones periódicas.

Una consideración final y no menos importante es hacer notar que la aprobación de un Modelo de Evaluación del Desempeño por Resultados para toda la organización, que integre en un solo instrumento la valoración cuantitativa por cumplimiento de objetivos, la cualitativa por competencias, la valoración de la satisfacción del usuario y el clima de la unidad según corresponda; convoca trabajar de manera transversal con diferentes Direcciones y obtener el respaldo de la Junta Directiva de la Institución para estos efectos.

Propuesta del nuevo modelo de Evaluación del Desempeño por Resultados

| Nivel de Gestión | Ámbito | Cuantitativa | Cualitativa | Clima Organizacional | Satisfacción del Usuario |
|------------------|---|---------------------------|----------------------------|----------------------|--------------------------|
| Estratégico | Gerentes | 60% Indicadores (DPI) | 40% Competencias (DAGP) | — | — |
| Táctico | Directores Médicos, Administrativos y Otras Jefaturas | 45% Indicadores (DPI) | 20% Competencias (DAGP) | 15% Encuesta | 20% Encuesta |
| Operativo | Resto de Trabajadores | 50% Indicadores (DAGP) | 25% Competencias (DAGP) | — | 25% Encuesta |

Elaborado por: Subárea Desempeño Laboral

2.5. Nueva Normativa de Evaluación del Desempeño.

La transformación de la norma para la Evaluación del Desempeño inicia desde el momento en que se desarrolla esta mediante un sistema de cómputo llamado SIED y que hoy día se encuentra como un activo de la Caja Costarricense de Seguro Social bajo la placa N°972148.

La normativa aprobada por Junta Directiva ha servido como marco base para resolver múltiples situaciones que se presentan; pero ha sido la aplicación de las evaluaciones a la totalidad de personas trabajadoras de la Institución, lo que hizo que surgieran algunas directrices plasmadas en las circulares que año con año se generan para la apertura del sistema. Estas circulares se publicaron siempre en la página web y permanecen en la sección de Preguntas Frecuentes del aparte de Evaluación del Desempeño en el Portal de Recursos Humanos. La divulgación ante personas trabajadores y jefaturas de formas de proceder ante determinadas situaciones es fundamental para el buen término del funcionamiento del sistema y de la manera en que deben resolverse todas las situaciones a nivel nacional que guardan similitud.

Existen a saber otras situaciones que no están en la norma pero que hay que ayudar a resolver hasta con jurisprudencia. Tal es el caso de lo que deben hacer personas próximas a pensionarse para dejar a sus colaboradores evaluados, la forma de proceder cuando en el mismo periodo de evaluación el funcionario laboró bajo dos jefaturas, quién debe ser el evaluador cuando la jefatura es denunciada por acoso laboral o sexual, etc.

La propuesta de normativa está conformada por elementos que independientemente del Modelo de Evaluación que se utilice, cubra la especificidad de la situación. O sea que puede existir el modelo que sea, que la norma general no falla ni varía.

Pese a que el Instructivo de la norma ya fue presentado formalmente a la Dirección de Administración y Gestión de Personal, el mismo está sufriendo algunos cambios de enfoque legal por lo que no es en este espacio en donde deba exponerse por el momento los cambios innovadores que traerá su aprobación y puesta en funcionamiento.

Una vez aprobada por la instancia correspondiente, se procederá a la capacitación y divulgación de la misma.

2.6. Sistema de evaluación para personal interino. (SIEDI)

El Sistema de Evaluación del Desempeño para el Personal Interino fue puesto en ejecución una vez que se realizó la capacitación a las Oficinas de Recursos Humanos del mes de julio del año anterior, dándoseles a conocer la circular con la que se pondría en marcha el sistema y en ella las directrices de su funcionamiento.

El desarrollo del sistema de información y su puesta en marcha obedece a múltiples solicitudes por parte de los usuarios del sistema. La construcción de la plataforma informática había sido pospuesta a la espera de lo que aconteciera con el Modelo de Evaluación del Desempeño por Rendimiento. Sin embargo fue necesario responder a la necesidad de agilizar la forma en que se aplicaba y superar algunos inconvenientes en su utilización.

El uso del sistema permite la eliminación del trámite que al respecto efectuaban las Oficinas de Recursos Humanos (ORH), de tal forma que se elimina esta función en dichas unidades y ya no deben efectuar la calificación cuantitativa ni enviar a la jefatura

evaluadora la fórmula para su llenado. Las jefaturas ahora tienen la obligación de aplicar la normativa en cuanto al momento de aplicar la evaluación a un funcionario. Esta forma de funcionamiento permite que al evaluar a la persona trabajadora, esta cuente en el mismo momento con la evaluación cuantitativa, reduciéndose los casos en que se dejaba al trabajador en indefensión ya que no era claro cuándo era notificado de su calificación tanto cualitativa como cuantitativa. Con las evaluaciones en el sistema permite tanto a la persona trabajadora como a la ORH contar con un histórico de las evaluaciones, y así se pudo establecer un link con el Sistema de Concursos para que tenga acceso a la información necesaria para ponderar dichas evaluaciones cuando fuera necesario.

La normativa en términos generales se mantiene, y cuando es omisa, se recurre a la norma general, en este caso se toman de referencia las Normas para la Aplicación de la Evaluación Anual del Desempeño. Cambios históricos en jurisprudencia respecto al debido proceso y la norma de interinos respaldan también esta decisión, la que también abarca lo relacionado a plazos de apelación y la retroalimentación a la persona trabajadora al momento de su evaluación como obligatoria, la firma del trabajador en acuerdo o desacuerdo, entrega de evaluación en físico a la persona trabajadora, uso de la bitácora por parte de la jefatura y la posibilidad de realizarle un Plan Remedial si fuera del caso antes de hacerle corte de nombramiento.

Se formula la aplicación al finalizar el primer nombramiento, luego cada tres meses con la misma jefatura y la misma unidad o cada vez que exista un nuevo nombramiento en unidades diferentes, hasta los nueve meses de interinazgo, allí ya estaría en condiciones de que se le aplique la evaluación anual.

Formas de aplicación del SIED para las jefaturas: la clave de ingreso al sistema es la misma para el anual ya que el SIED se selecciona ya dentro del sistema. Y la jefatura y el evaluador pasan a ser uno solo.

Los enlaces son los mismos que los registrados en el sistema anual y la clave de igual manera una sola para ambos sistemas. Estos podrán incluir y excluir funcionarios y verificar si una jefatura realizó la evaluación respectiva. Consultar el histórico de evaluaciones para efecto de concursos y pedimentos de personal evitándole la búsqueda en expedientes y se le releva de estar poniendo las calificaciones cuantitativas.

El sistema a diferencia del anual permanece abierto para evaluar todo el año y cuando se presenta una apelación, el ícono aparecerá hasta quince días después, una vez que haya pasado el periodo de apelación.

El funcionamiento de este sistema debió suspenderse por un pequeño problema técnico que se solicitó su revisión, pero aún no ha sido posible corregirle, tal situación debe atenderse antes de que se ponga en funcionamiento la Nueva Normativa de Evaluación del Desempeño, ya que se realizó la capacitación para su uso y lo continúan solicitando tales son sus beneficios.

2.7. Resumen Evaluación Anual del Desempeño 2015-2016

En este apartado se presentan los principales resultados del proceso de evaluación del desempeño comprendido entre el 01 de agosto de 2015 al 31 de julio del 2016.

Población de trabajadores de la C.C.S.S

Registrados en base de datos con Evaluación del Desempeño

Periodo 2015-2016

| | |
|--|---------------|
| Total de trabajadores | 53.492 |
| Trabajadores Registrados en Base de Datos | 51.469 |
| Total Evaluados en Cumplimiento | 51.276 |
| Porcentaje de evaluados de los registrados en la Base de Datos | 99.63 |
| Porcentaje de Evaluados del Total de Trabajadores | 95.85 |

Fuente: Base de datos Evaluación del desempeño.

Nota: El total de evaluados en cumplimiento, son todos los evaluados finalizados más los justificados

Para el periodo de evaluación 2015-2016 se logró evaluar a un total de 51.276 funcionarios por medio del Portal de Recursos Humanos, lo cual representa 301 funcionarios más que el periodo anterior. Para este periodo el porcentaje de funcionarios evaluados fue de un 95.85% con relación al total de funcionarios de la Institución que estaban registrados en la planilla salarial, la cual a la fecha de la evaluación con la nómina de octubre tenía registrados 53.492 funcionarios. Y la diferencia entre el total de funcionarios registrados en la nómina respecto de los funcionarios evaluados fue de 2.047 funcionarios.

En el SIED se incluyeron 51.469 funcionarios de los cuales fueron evaluados el 99.63% lo cual representa que 193 trabajadores no fueron evaluados.

Cada año por lo menos un mes antes de la fecha de finalización, se le envía a los enlaces una comparación entre la población por cada centro del personal que se presenta en la planilla y las personas trabajadoras incluidas en la base de datos del sistema. Sin embargo, ese año no fue posible debido a la concentración del trabajo en la habilitación de claves de seguridad.

El logro apuntado en cuanto a la evaluación de casi el 100% de los funcionarios de la Institución ha representado un fuerte trabajo de logística y capacitación sostenido año tras año. De allí la importancia de no descuidar detalles que marcan la diferencia cada día. Y de poder conseguir algún reconocimiento para quienes hacen posible este logro.

Tarea ardua queda por delante para elevar el nivel en la calidad de la realización de este proceso por parte de algunas jefaturas, de tal manera que el acto de evaluar propicie espacios de análisis y motivación para alcanzar los objetivos propuestos.

Las medidas de tendencia central para cada uno de los grupos en que se dividen los tres formularios siempre inquietan a algunas jefaturas en cuanto a la incongruencia entre imagen institucional y resultados de las evaluaciones. El promedio para el grupo ocupacional No Profesional fue de 93, para Profesional de 94 y Jefatura de 95. La moda para Profesional y Jefatura fue de 100 y para los No Profesionales de 95.

Sin desmerecer la inmensa mayoría de muy buenas personas trabajadoras con que cuenta la Institución, es urgente la mayor instrumentalización para hacer de la evaluación un proceso más objetivo y de esta forma poder trabajar en el otorgamiento de incentivos al mejor desempeño, pues con estos resultados no es factible poder lograrlo.

3. Acerca del control interno

Todo lo referente al control de activos de la unidad se encuentra en el orden debido y han sido presentados los informes y hechas las revisiones oportunamente. En materia de presupuesto, el mismo se ha ejecutado de acuerdo a lo solicitado y entregado informes a la Dirección que es quien lo lleva a nivel de la Dirección y en la unidad no se manejan compras ni contrataciones.

Los informes sobre el cumplimiento del PAO y un programa del PEI fueron entregados en su oportunidad con un alto índice de cumplimiento.

4. Consideraciones finales

Son muchas las ideas que vienen a la memoria cuando se trata de sintetizar en pocas páginas ocho años de labor en una unidad al servicio de la Institución a mi criterio, que tiene sobre sus hombros la paz social de nuestro país. Creo que el trabajo honrado y tesonero constante, con mucha tolerancia y actitud de servicio, ante todo, fueron el sello que quisimos imprimir todos cuantos estuvimos allí durante ese tiempo, agradezco a mis jefaturas la confianza que depositaron en mi persona al poner en mis manos la dirección y conformación de una unidad que partió de cero, cuyos logros han ido más allá de la seria escasez de recurso humano con la que cuenta.

Sin embargo, todo ello no hubiera sido posible sin el apoyo de los compañeros de la Red de Recursos Humanos, jefaturas y enlaces; quienes vivíamos la presión y por qué no la emoción de alcanzar la meta siempre añorada del 100% de cumplimiento con calidad.

La evaluación es un proceso que se vive todo el año, no de un momento en el llenado de una fórmula. La cual jamás podrá sustituir la capacidad de gestión de nuestras jefaturas.