

---

**DESEMPEÑO INSTITUCIONAL LLEVADO POR EL  
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.**

**1. INTRODUCCIÓN.**

**1.1 Origen.**

Se efectúa en cumplimiento al plan de trabajo del presente periodo.

**1.2 Aspectos objeto de estudio.**

Comprobar los procedimientos llevados en la aplicación del Sistema y Trámite de Evaluación del Desempeño de conformidad con el Reglamento de Estatuto de Servicio Civil y normas relacionadas.

**1.3 Alcance.**

Comprende el período entre el 1° de enero de 2014 al 31 de diciembre de 2016; ampliándose en aquellos casos que sea necesario.

**1.4 Marco de referencia.**

**Reglamentos.**

- Reglamento Autónomo de Organización y Servicio del ICD
- Estatuto de Servicio Civil y su Reglamento

**Resoluciones y Decretos:**

- Resolución DG-304-2009 Lineamientos Generales para el diseño y modificación de Modelos y Sistemas Institucionales de Evaluación de Desempeño, del 29 de octubre de 2008.
- Guía de aplicación para la evaluación del desempeño de los servidores cubierto por el estatuto primero del Reglamento del Servicio Civil.
- Resolución DG-637-2008. Ajustes al Modelo General de Evaluación de Desempeño para el Régimen de Servicio Civil Costarricense, del 25 de setiembre de 2008.
- Oficio Circular DG-005-2011. Regulaciones complementarias para la aplicación de la Regla Técnica y Modificación o diseño de Modelos de Evaluación del Desempeño Institucionales, en el Régimen de Servicio Civil, del 07 de julio de 2011.
- Decreto Ejecutivo N°36851-MP, publicado en la Gaceta N° 238 del 12 de diciembre del 2011.

---

**1.5 Exposición a la administración activa.**

Según consta en el acta No. AI-005-2017 del dieciocho de setiembre del dos mil diecisiete dos mil diecisiete, se presentan los resultados del estudio en mención al Director General Adjunto, Jefe a.i de la Unidad Administrativa Financiera, y a la encargada del área de Recursos Humanos, todos del ICD.

**1.6 Reseña histórica.**

Con la promulgación del Estatuto de Servicio Civil hace sesenta años, se establecen las primeras normas que regulan la evaluación de desempeño. Durante más de medio siglo, la Dirección General de Servicio Civil, mantuvo un Sistema de Evaluación que cubría las instituciones bajo el régimen de Servicio Civil, sin embargo, en 1993 inicia sus primeros pasos hacia la desconcentración de actividades para flexibilizar los factores que eran sujetos de valoración.

Con el propósito de obtener Modelos de Evaluación de Desempeño ajustados a las necesidades y particularidades de cada institución, en 1997 se autoriza a las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos desarrollar sus propios modelos (Decreto Ejecutivo N° 26509-MP del 21 de noviembre de 1997, que modifica entre otros el Artículo 41 del Reglamento al Estatuto de Servicio Civil); relativo a la autorización que tienen las oficinas de Recursos Humanos para el desarrollo de sistemas adecuados de evaluación.

Es hasta el 2008, que se emite la Resolución DG-637 la cual concede un plazo perentorio de un año para que las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos (OGEREH) diseñen y construyan sus propios modelos, ajustados a las necesidades institucionales, siguiendo un marco regulador común emitido por la Dirección General de Servicio Civil como ente rector, establecidos en la Resolución DG-304-2009.

Los lineamientos constituían desde la construcción del modelo, al contemplar su misión, su visión y objetivos institucionales al momento del diseño. A su vez, se debía valorar las dimensiones de desempeño institucionales (factores, variables, competencias u otros), que deben estar contenidas o agrupadas en los siguientes Componentes del Desempeño Genéricos: 1) Servicio al Usuario(a) y al Ciudadano(a), 2) Eficiencia, 3) Competencia, 4) Flexibilidad y 5) Mérito; utilizadas para medir el desempeño de sus colaboradores.

Con el fin de conciliar algunas de las reformas emitidas por medio de resolución administrativa por la Dirección General de Servicio Civil, se modifica el Reglamento del Estatuto de Servicio Civil, decreto ejecutivo N° 21 del 14 de diciembre de 1954 y sus reformas, modificando el ciclo de evaluación de desempeño de enero a diciembre de cada año, para hacerlo coincidir con la medición de los planes institucionales que se ejecutan al finalizar el año.

A partir de la promulgación del Estatuto de Servicio Civil se concibe la obligatoriedad mediante los artículos 41-42-43 y 44 de ese cuerpo normativo la aplicación de evaluar el desempeño de los funcionarios bajo el Régimen de Méritos del Servicio Civil. El ICD, desde su creación en el año 2002 con la Ley 8204 sobre Estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado, actividades conexas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo; ha tenido el deber de ejecutar evaluaciones de desempeño a todos sus funcionarios.

## **2. RESULTADOS.**

En este apartado se desarrollan las oportunidades de mejora que se evidenciaron en el trabajo de campo y análisis de la información, con fundamento en la normativa relativa al procedimiento objeto de estudio.

### **2.1 En el tema de la automatización.**

El instituto cuenta con un software designado a la gestión de recurso humano conocido como SIREH, desarrollado hace más de tres años por la unidad de TI<sup>1</sup>, el cual procesa la información relacionada con los trámites y servicios que deben ejecutar los funcionarios relativa a la actualización del expediente personal, solicitudes y aprobaciones de vacaciones, permisos, ausencias, consulta de boletas de pago y evaluación del desempeño.

Sobre este tema, se evidencia que la plataforma no se encuentra integrada al cien por ciento al plan estratégico institucional, que incorpore estadísticas del desempeño y la productividad de los funcionarios en los procesos y procedimientos de las unidades; únicamente se consigna la evaluación impresa con la calificación respectiva en el expediente de cada funcionario, información incorporada en la página web institucional.

---

<sup>1</sup> Tecnologías de Información.

Los datos arrojados en las evaluaciones de desempeño institucional no proporcionan un apoyo idóneo para tomar decisiones objetivas, por cuanto no existe comparabilidad con factores como por ejemplo la producción versus cumplimiento de metas, incidencias, calidad, precisión, etc., lo que ocasiona que haya información tergiversada en la cual imperan criterios subjetivos.

La no automatización de los procesos surge de la desatención que ha tenido la administración en el uso de las herramientas tecnológicas de manera óptima, aspecto señalado por la jefa de Recursos Humanos mediante el Acta N° AI-024-2017 de fecha 09 de agosto del presente año, donde lo considera como un software básico, que las jefaturas no se preparan para la aplicación de las evaluaciones, lo ven como una obligación.

Esta Auditoría indagó sobre la implementación y desarrollo que lleva TI, sobre los recursos tecnológicos disponibles, determinándose el potencial que tienen las herramientas tecnológicas existentes, sin embargo, ha sido una práctica común la resistencia al uso oportuno y eficiente de las tecnologías con que cuenta el ICD<sup>2</sup>, especialmente cuando en las evaluaciones de auditoría se determinan procesos que se llevan de forma manual, expedientes físicos en lugar de ser digitalizados o duplicidad de funciones, por citar un ejemplo, los expedientes de personal están en físico y digitales, solo que los últimos no se mantienen actualizados, por tanto los datos no concuerdan con el historial real del funcionario.

De los hechos descritos se derivan efectos adversos que distorsionan la consecución de los objetivos que se plantea Recursos Humanos, de los cuales deben poner atención en relación con los siguientes aspectos:

- a). Disponibilidad de la información para los funcionarios en tiempo real.
- b). Comparabilidad de los resultados alcanzados con los objetivos programados según la evaluación del desempeño.

En relación con la disponibilidad de la información en tiempo real, la administración activa debe tener una perspectiva clara sobre la gestión del recurso humano en materia tecnológica, de manera que se pueda aprovechar de forma eficiente los recursos que brinda TI y que los procesos presenten información oportuna y veraz.

---

<sup>2</sup> Instituto Costarricense sobre Drogas.

La tecnología brinda mayor control y seguridad sobre las actividades, no es prudente olvidar que la gestión de recursos humanos es encargarse de reclutar y coordinar a las personas de una organización, de forma que se cumpla con las metas establecidas. Este proceso requiere un objetivo coherente con las políticas de la empresa, debe mantenerse activo el recurso más valioso de cualquier organización como son las personas y de forma atinada cumplir con ese propósito en proporcionar una herramienta de gestión de personal acorde a las necesidades de los funcionarios, sin embargo, en el ICD el SIREH no ha sido utilizado de forma categórica y la información disponible no cumple con la oportunidad requerida por cuanto se encuentra en estado de desactualización.

En segunda instancia el área de Recursos Humanos debe velar por la información que se procesa en el sistema de gestión de las evaluaciones de desempeño, los datos deben ser comparables entre sí y también con otros factores que son los que determinan el desempeño de los funcionarios como por ejemplo productividad, calidad, habilidades, precisión entre otros.

La norma<sup>3</sup> 4.3. Administración de los datos establece que la organización debe asegurar de que los datos que son procesados mediante TI corresponden a transacciones válidas y debidamente autorizadas y procesados en forma completa, objetiva, exacta, oportuna, transmitidos y almacenados en forma íntegra y segura para la toma de decisiones.

## **2.2 Sobre la metodología de las evaluaciones.**

El Estatuto de Servicio Civil, señala que cada año los funcionarios que desempeñan cargos de Jefatura, tienen la obligación de evaluar los servicios brindados por sus colaboradores durante el respectivo periodo; y ejercitar con responsabilidad, objetividad y genuino compromiso con la misión, visión y objetivos de la institución para la cual se labora.

Bajo esa perspectiva, se transcribe lo señalado en el artículo 43 del Estatuto de Servicio Civil:

“La evaluación del desempeño servirá: como reconocimiento a los buenos servidores, como estímulo para propiciar una mayor eficiencia y como factor que se puede considerar para capacitación, ascensos, concesión

---

<sup>3</sup> Normas Técnicas para la gestión y el control de las Tecnologías de Información.

de permisos, reducciones forzosas de personal y los demás fines que la Dirección General de Servicio Civil determine mediante resolución...”.

Al respecto, se determina que desde el 2004, dos años después de la creación del ICD, se inicia con la evaluación del desempeño. A la fecha se comprueba conforme a la técnica de entrevistas, que no se posee una herramienta que incluya análisis razonado con variables que determinen los resultados obtenidos por los funcionarios, en su lugar prevalecen cifras que omiten los hechos consignados en el expediente físico o digital para que una jefatura determine una calificación. Dichos datos informan un resultado surtido de subjetividad, poco fundamento, algo más allá de los criterios de los jefes, que aunque son importantes no demuestran las calificaciones que obtienen los subalternos, situación que deja en desventaja tanto a las jefaturas como a los funcionarios subordinados, por cuanto las cifras deben tener un origen lógico, fundadas en hechos reales.

De seguido se detalla un ejemplo de los resultados relativos a desempeño del periodo 2016 que presenta el ICD en su página web para conocimiento general de los usuarios:

ESTRATOS	Excelente Absoluto	%	Muy Bueno Absoluto	%	Bueno Absoluto	%	Regular Absoluto	%	Deficiente Absoluto	%	TOTAL POR EVALUACION CUANTITATIVA	%	No Evaluados Absoluto	%	TOTAL INSTITUCIONAL
Gerencial	14	17,50%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	14	17,50%	5	5,88%	85
Profesional	43	53,75%	5	6,25%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	48	60,00%			
Técnico	8	10,00%	1	1,25%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	9	11,25%			
Calificado	1	1,25%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	1,25%			
Operativo	4	5,00%	4	5,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	8	10,00%			
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>87,50%</b>	<b>10</b>	<b>12,50%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>80</b>	<b>100,00%</b>			

El formato anterior es sugerido por el Servicio Civil, con el objetivo de informar la cantidad de funcionarios que obtuvieron calificación en términos absolutos y porcentuales de excelente, muy bueno y regular, aspectos meramente cualitativos del instrumento de evaluación. El motivo de la omisión de controles y fundamentos que determine una adecuada evaluación del desempeño radica en que no todas las jefaturas del ICD llevan un expediente de incidencias que respalden las evaluaciones; aspecto confirmado en los correos electrónicos enviados el 16 de agosto de los corrientes a cada jefatura, de los cuales del total de diez jefaturas, únicamente tres llevan dicho expediente donde confrontan los datos con base a aspectos positivos o negativos alcanzados por su equipo de trabajo.

Por otra parte, la encargada de Recursos Humanos en entrevista formulada por esta unidad revela:

---

“...las jefaturas lo hacen por obligación, más allá de lograr una mejora en el desempeño institucional, con tal de lograr un desarrollo del funcionario y que este se sienta acuerpado y seguro de lo que hace.”<sup>4</sup>

Agrega además la misma funcionaria, que las jefaturas lo ven como una obligación, no como una herramienta de apoyo para el mejoramiento continuo; no llevan expediente de incidencias punto de partida para aplicar las evaluaciones, son muy pocas las jefaturas que se acercan a consultar sobre cómo realizar las tablas para llevar un nivel de detalle mejor y ajustar la evaluación, reiteró.

Lo descrito, sobre la forma de aplicar la evaluación del desempeño y el manejo de los resultados de algunas jefaturas del ICD ocasiona contrariedad al marco jurídico y clima organizacional que debe prevalecer en la institución, los cuales no pueden ser omitidos, es pertinente mencionar lo sensible del tema, partiendo de la normativa vigente, se exponen puntos concretos a modo de ejemplificar los elementos afectados:

- **Salarios:** Dentro de los aspectos legales que no se pueden obviar en el establecimiento de un sistema de evaluación del desempeño, destaca la Ley de Salarios de la Administración Pública (**Ley 2166 del 9 de octubre de 1957 y sus reformas**), que en su artículo 5 establece lo siguiente:

“...los aumentos anuales serán concedidos por méritos a aquellos servidores que hayan recibido calificación por lo menos de “bueno”, en el año anterior, otorgándoseles un paso adicional, dentro de la misma categoría, hasta llegar al sueldo máximo.”.

No podría la institución determinar con objetividad aquellos funcionarios que por mérito devengarían el aumento anual conocido como “anualidad”, estarían a merced de la jefatura, y en el peor de los casos algunos obteniendo el incentivo sin merecerlo.

- **Experiencia laboral:** “Artículo 10 del Estatuto. Sé reconocerán de oficio, por parte de la respectiva Oficina de Recursos Humanos los puntos por experiencia laboral siempre que:

“...d) El servidor hubiese sido calificado en los periodos correspondientes con nota no inferior a “bueno”...”.

---

<sup>4</sup> Acta N° AI-024-2017 del 09 de agosto 2017.

En algún momento un funcionario calificado injustamente con nota inferior a “bueno” verá afectada su experiencia laboral, como puede suceder todo lo contrario, siempre por aspectos subjetivos en la calificación algún subordinado no cumplió a cabalidad, sin embargo la jefatura lo calificó de bueno para no alterar su experiencia laboral.

Las referencias legales señaladas dan pie para que incorrectamente, se asuma que la evaluación anual del desempeño tiene un fin eminentemente salarial y por lo tanto, los métodos evaluativos tienden a ser subjetivos, carecer de compromiso y de la asertividad que se requiere, o incluso se les ignora o resta importancia tal como lo afirma la encargada de Recursos Humanos de la institución. Sin embargo, cabe señalar que la búsqueda de un sistema de evaluación más equitativo, ajustado a la realidad institucional y eficiente, corresponde no sólo a una necesidad salarial, sino a otros aspectos que se encuentran implícitos en el quehacer institucional.

Ejemplo de lo anterior es la capacitación de los funcionarios, pues ésta se puede convertir en un grado significativo de la interrelación del Plan de Capacitación Institucional y del Sistema de Evaluación del Desempeño, evaluación que conlleva a una metodología flexible con fundamentos idóneos dando la posibilidad de entender aquellas áreas donde el funcionario debe llevar mayor capacitación.

Desde ese punto de vista, eventualmente podría haber funcionarios con calificación regular, que requieran de capacitación para suplir sus necesidades de competencias, sin embargo no calificaría para contemplarlo en el Plan de Capacitación, por cuanto su calificación es insuficiente para gozar del beneficio, acá el punto medular es quién y bajo que parámetros se determina que un funcionario pueda o no capacitarse. De esta manera se estaría además dando cumplimiento al artículo 161 del Estatuto de Servicio Civil., que indica:

“...Para la concesión de becas o facilidades, conforme a la Ley de Adiestramiento para Servidores Públicos, será indispensable que el beneficiario haya obtenido Calificación de excelente, durante tres periodos anuales en los últimos cinco años inmediatos anteriores al otorgamiento de la beca.”.

- **Carrera administrativa:** Otro de los aspectos, por los cuales es imprescindible una evaluación objetiva del desempeño de los servidores

públicos, entendida ésta, como la posibilidad de ascensos dentro de la organización laboral a la que se pertenece: una evaluación subjetiva causaría consecuencias a largo plazo para los funcionarios involucrados.

Al respecto, el artículo N° 33 del Estatuto de Servicio Civil establece en lo que corresponde:

“Las promociones de un grado al inmediato superior las podrán hacer los Jefes tomando en cuenta en primer término las calificaciones periódicas de sus empleados; en segundo la antigüedad y cualesquiera otros factores...”.

Cualquier funcionario de la institución puede verse afectado en futuras promociones en virtud de ser evaluado por la jefatura sin contar con antecedentes que demuestren ser un candidato idóneo para el ascenso, situación que encarece el perfil económico y profesional.

**Traslado y/o despido:** Elementos relacionados íntimamente con la evaluación del desempeño, por cuanto sí la calificación de un funcionario fuera insuficiente dos veces consecutivas (regular), o si fuera inaceptable (mala) una vez previa advertencias y sanciones del caso, por haber ejercido sus funciones sin la “capacidad”, “dedicación” y “diligencias” mínimas requeridas, se considerará como falta grave<sup>5</sup>.

Evidentemente se manifiesta que si una jefatura aplica de forma desatinada la evaluación de desempeño se vería en la necesidad de comprobar por medio de antecedentes (expediente de incidencias), las omisiones cometidas por su subordinado mucho antes de emitir una sanción por escrito y que decir de un despido, con la nueva reforma laboral, tanto el patrono como el trabajador deberán presentar los argumentos necesarios para hacer valer sus puntos de vista.

En virtud de expuesto, se le consultó a la encargada de Recursos Humanos mediante entrevista<sup>6</sup>, sobre si la evaluación del desempeño institucional favorece el desarrollo personal y profesional de los funcionarios a lo que ésta respondió:

---

<sup>5</sup> Artículo 162 del Estatuto de Servicio Civil y artículo 43, inciso d) de su Reglamento.

<sup>6</sup> Acta N° AI-024-2017 el pasado 09 de agosto del 2017.

---

“No, porque no se le da seguimiento, todo queda en el papel, no se cumple con el objetivo principal, la mejora.”.

Sin embargo no se evidencian acciones por Recursos Humanos para revertir dicha situación, por tanto, cabe señalar un concepto básico según la Real Academia de la Lengua Española sobre el término Evaluar:

“Determinar el valor o importancia de una cosa o de las aptitudes, conducta, etc., de una persona. Todo proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de algún objeto o persona.”.

El ICD a través de políticas establecidas de forma concreta debe fortalecer y dar seguimiento a las evaluaciones de desempeño. Le corresponde al área de Recursos Humanos velar porque dichas evaluaciones cumplan con el propósito de mejorar las condiciones de trabajo e incrementar la eficiencia de la organización, basados en el Plan Estratégico, metas y objetivos con acciones e indicadores que de forma veraz y oportuna midan la productividad y calidad del trabajo de los colaboradores.

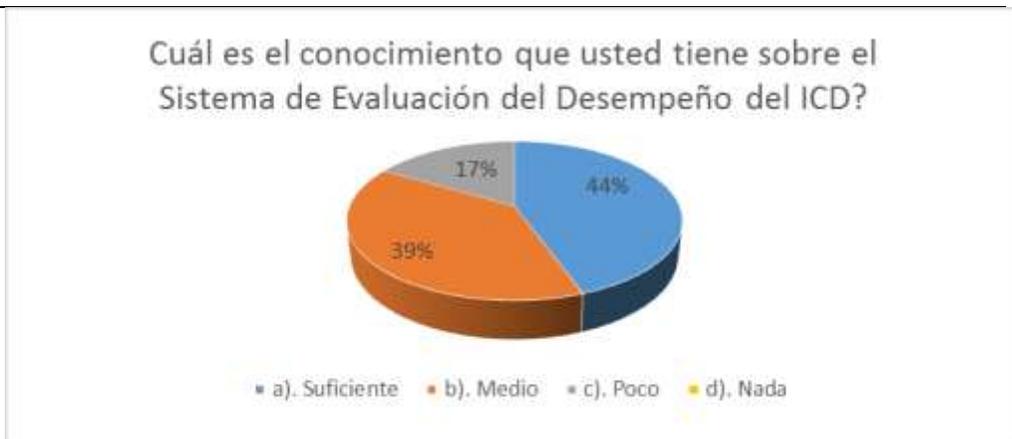
### **2.3 De la encuesta aplicada.**

En relación con el segundo elemento sobre “clima organizacional”, se procedió a realizar una encuesta a los funcionarios de la institución, con el propósito de recopilar los criterios en el proceso objeto de estudio.

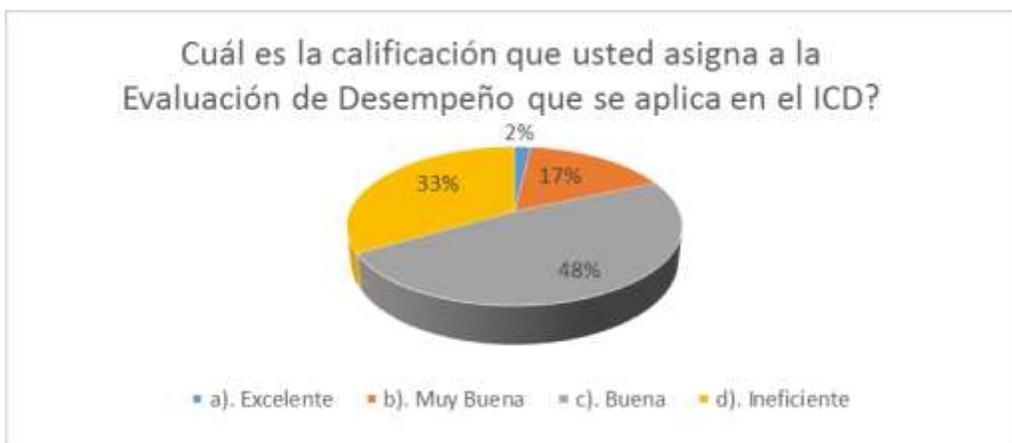
De seguido se muestra un extracto de los puntos más relevantes y sus respectivos resultados, cabe destacar que es un análisis de percepción para que esta unidad pueda emitir conclusiones válidas y objetivas con base en los resultados obtenidos.

El instrumento se basa en quince preguntas cerradas, cada pregunta está representada por un gráfico que muestra las tendencias en las respuestas emitidas por cada funcionario. Dicho instrumento se envió a todos los subalternos, obteniendo cincuenta y cuatro respuestas para Ochenta y Ocho puestos ocupados a la fecha de este informe lo que corresponde a un sesenta y dos por ciento.

A continuación se muestran los gráficos de los aspectos más críticos en relación con la evaluación del desempeño institucional:



Como se puede apreciar, en el ICD no todos los funcionarios conocen sobre el Sistema de Evaluación de Desempeño que se aplica, lo ideal es que el cien por ciento de los entrevistados mantenga un dominio mínimo sobre los instrumentos que evalúan su trabajo.



En relación con la calificación que los funcionarios del ICD al instrumento actual de evaluación, únicamente un dos por ciento la considera de excelente, mientras que el cuarenta y ocho por ciento dice que es buena y un treinta y tres por ciento la cataloga como ineficiente.



Un cuarenta y seis por ciento de los encuestados indica no haber recibido capacitación sobre la aplicación de la evaluación, un veintiséis por ciento la ha recibido ocasionalmente, y un diecisiete por ciento señala que nunca y un once por ciento señala que siempre la ha recibido.



Sobre la retroalimentación que las jefaturas deben hacer una vez analizados los resultados de la evaluación, no todos los subalternos la reciben, en donde un treinta y cinco por ciento señalan que siempre, treinta y tres por ciento dice que poca y un treinta y dos por ciento de los funcionarios nunca han recibido una retroalimentación.



De la gráfica anterior, el resultado obtenido de los funcionarios participantes en la encuesta, determina que un cincuenta y dos por ciento se encuentra en ocasiones de acuerdo, mientras que un cuarenta y cuatro por ciento siempre ha estado de acuerdo con la calificación emitida por la Jefatura Inmediata.



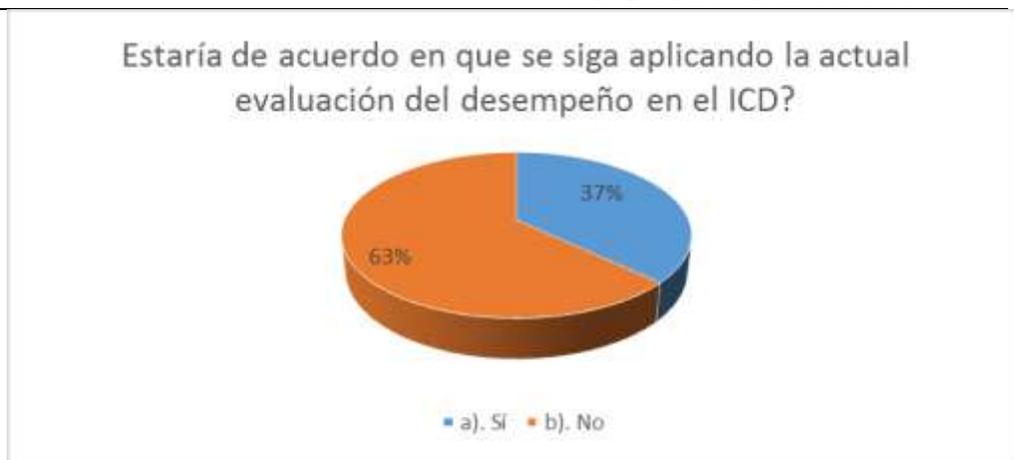
Solamente un veinticuatro por ciento de los encuestados considera que las jefaturas cuentan con los conocimientos idóneos para la aplicación de las evaluaciones.



El ochenta nueve por ciento de los funcionarios de la institución están completamente de acuerdo que deben realizarse modificaciones de forma y fondo a la actual evaluación del desempeño.



De la población encuestada con una tendencia del setenta y dos por ciento considera que el instrumento actual de evaluación no está diseñado para que el evaluador aplique la imparcialidad, eficacia y objetividad.



Y por último, del cien por ciento de los encuestados, el sesenta y tres por ciento está de acuerdo en la aplicación de las evaluaciones de desempeño.

Los resultados de la encuesta demuestran un sesgo en el conocimiento que los funcionarios de la institución tienen sobre la evaluación del desempeño, lo que produce que se considere el instrumento de evaluación como ineficiente, condición que no debería prevalecer si realmente se conociera el propósito de la herramienta. La poca capacitación que los funcionarios han tenido en relación con la evaluación ocasiona que el colaborador no presente afinidad sobre el instrumento. Se tiene que existen funcionarios que no reciben retroalimentación de los resultados obtenidos, originando un ambiente de desconfianza entre los subordinados, por cuanto más de la mitad de los encuestados no se encuentran de acuerdo con la calificación obtenida.

El sentir de los subalternos es que no todas las jefaturas cuentan con los conocimientos idóneos para la aplicación de la evaluación, considerándola imparcial, ineficaz y poca objetiva en la mayoría de los casos.

Según criterio de esta unidad de Auditoría, la herramienta actual de evaluación se encuentra desfasada en relación a la realidad institucional, Recursos Humanos no ha considerado las necesidades de los colaboradores, ni los cambios organizacionales, este hecho es reforzado por la jefatura de Recursos Humanos la cual indicó en la entrevista aplicada el pasado 09 de agosto de los corrientes que solo se ha elaborado una evaluación, no se ha hecho ningún tipo de formulación nueva, desde que se creó la segunda versión en el 2008.

Es oportuno señalar que los instrumentos de evaluación que poseen las organizaciones están basados en función de las características de cada entidad, sin obviar que uno de los puntos principales para la elaboración de cualquier instrumento de evaluación es sin duda el clima organizacional; denominado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos claves como medir la percepción positiva o negativa del personal en relación a las condiciones que encuentra el ICD para desempeñar su trabajo, detectar posibles problemas y focos de conflicto interno, proponiendo acciones concretas para solucionarlos.

En relación con este tema existe un debate en torno a si éste debe tratarse en términos objetivos o bien en reacciones subjetivas. Por términos objetivos es conveniente referirse a aspectos físicos o estructurales, mientras que las reacciones subjetivas tienen que ver con la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrollan en el ICD, por tanto procede a Recursos Humanos identificar factores más sensibles de los funcionarios del ICD en la búsqueda de una mejor herramienta de evaluación que derive resultados precisos y afines a los intereses y necesidades de todos los involucrados en el proceso.

Autores como Gellerman(1960), Brunet(1987) y Chiavenato(1992) coinciden en que los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno.

#### **2.4 Visión y criterio del auditado.**

Mediante las técnicas e instrumentos que utiliza la Auditoría en la evaluación y trabajo de campo se recopilan criterios emitidos por la administración activa que son importantes de considerar y que reflejan la filosofía de algunas jefaturas que fueron entrevistadas por esta unidad.

Según los entrevistados la herramienta de evaluación de los funcionarios es válida, debe seguir utilizándose, sin embargo se deben realizar ajustes para evaluar otros aspectos de los subalternos que no pueden ser obviados, tales como la productividad, trabajo en equipo, aprendizaje, entre otros.

Por ejemplo para unas de las jefaturas entrevistas señala<sup>7</sup> que la herramienta es útil, válida, siempre y cuando se utilice para lo cual fue creada, sin embargo, indica que la herramienta debe contener más indicadores que midan aspectos sobre comportamiento, eficiencia y conocimientos.

Para otra jefatura la herramienta debe digitalizarse al máximo para que no se siga imprimiendo, refiriéndose a los aspectos de forma, en cuanto al fondo expreso mediante entrevista <sup>8</sup> :

“Con respecto al fondo me parece que se deben mejorar los parámetros de evaluación.”.

Al consultársele sobre que indicadores considera en el proceso de evaluación, una jefatura sostuvo que lleva estadísticas de atención de trámites, se analizan los trámites propios de la unidad y se entrega una matriz con los porcentajes a cada uno, como un elemento objetivo para calificar.

Varios de los jefes coinciden en que los parámetros de evaluación actual tienen características generales, que no se aplican para todas las unidades, concuerdan en la necesidad de realizar ajustes en la herramienta dependiendo de la naturaleza de la unidad. Las jefaturas consideran que no existe un impacto positivo para los subalternos la aplicación de la evaluación, por cuanto no se impulsa a los funcionarios con alta calificación y tampoco se corregió en aquellos casos donde los funcionarios no logran alcanzar los objetivos.

Por otra parte, otra jefatura considera que el instrumento es abstracto, y que no está “amarrado” a los resultados, no es homogéneo a los objetivos de la institución; que la evaluación no representa algo positivo para los funcionarios, y que no es una herramienta objetiva.

Para esta unidad es oportuno rescatar que el desempeño de los trabajadores del ICD se ha visto afectado por los criterios de evaluación actual, y se omite la evaluación como un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos de manera individual. Este sistema deberá permitir una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta

---

<sup>7</sup> Acta N° AI-025-2017, 09 agosto 2017.

<sup>8</sup> Acta N° AI-028-2017, 07 de agosto del 2017.

profesional y el rendimiento o el logro de resultados, se debe considerar en cuanto lo que las personas son, hacen y logran.

El instrumento puede adecuarse a la naturaleza del puesto o de la unidad, no obstante al sistematizar la evaluación se establecen normas estándar para todos los evaluadores de forma que disminuye el riesgo de que la evaluación esté influida por los prejuicios y las percepciones personales de éstos. Como se puede apreciar, existe diversidad de criterios en cuanto a la evaluación se refiere, sin embargo todos los funcionarios entrevistados coinciden en que la evaluación esta urgida de análisis y ajustes.

Recursos Humanos del ICD no ha realizado una labor pertinente sobre el tema en cuestión, es ausente de informes que determinen avances importantes en la búsqueda de una evaluación idónea, no hay vinculación de los resultados con un plan de capacitación, sobre todo para aquellos funcionarios que poseen debilidades en el ámbito profesional o personal.

En lo pertinente, debe la unidad Administrativa Financiera por medio del área de Recursos Humanos propiciar actividades donde se reestructure el sistema y tramite la evaluación actual que obtengan resultados objetivos, promover el estímulo a la mayor productividad, pero sobre todo mejorar los programas, procedimientos y procesos que la institución ejecuta diariamente a través de su recurso humano.

Es prudente, valorar la ejecución en la medida de lo posible en programas de retroalimentación entre jefaturas y subordinados, crear una atmosfera de confianza para que los servidores se sientan motivados y que piensen que las herramientas de evaluación van más allá de perjudicarlos en un ambiente de persecución, debe ser un valor agregado en la búsqueda de alcanzar los objetivos institucionales.

### **3. CONCLUSIONES.**

El procedimiento relativo al Sistema y Trámite de Evaluación Institucional no está siendo ejecutado al cien por ciento de forma integrada y automatizada, por cuanto no incorpora estadísticas del desempeño y productividad de los funcionarios en los procesos y procedimientos de las unidades.

Los datos arrojados no proporcionan un apoyo idóneo para la toma de decisiones, pues no existen comparaciones de factores como por ejemplo la producción versus cumplimiento de metas, incidencias, calidad, precisión, etc., lo que ocasiona que haya información tergiversada en el cual prevalecen criterios subjetivos.

Desde el año 2004, se inicia la aplicación respectiva de la evaluación del desempeño, no obstante, esa evaluación deriva resultados cuantitativos y cualitativos exclusivamente con carácter informativo. No se cuenta con análisis razonados y variables que determinen con objetividad los resultados obtenidos. Las jefaturas en su mayoría no cuentan con incidencias para determinar la calificación de los subordinados. La falta de una política de seguimiento y análisis de resultados ha deparado datos poco relevantes.

El instrumento de evaluación actual no se actualiza desde el año 2008 cuando fue creada. Recursos Humanos no ha considerado nuevas necesidades de los colaboradores del instituto, ni cambios de transición en la institución, que conllevan a revisar la forma en que se está evaluando a los funcionarios. El clima organizacional del ICD se ha visto afectado en gran medida con una herramienta que no cumple las expectativas de los funcionarios y jefaturas, lo cual los deja en desventaja y llenos de incertidumbre sobre la valoración del trabajo que ejecutan.

Algunas jefaturas coinciden en que los parámetros de evaluación actual tienen características generales, que no se aplican para todas las unidades, coinciden en la necesidad de realizar ajustes en la herramienta dependiendo de la naturaleza de la unidad.

#### **4. RECOMENDACIONES.**

##### **A la Jefatura Administrativo Financiero.**

1. Girar instrucciones a la encargada de Recursos Humanos, en el sentido que se aproveche la herramienta tecnológica de manera que se digitalicen en SIREH las evaluaciones de desempeño y se colabore con el medio ambiente reduciendo la impresión de documentos innecesarios. **(Véase punto 2.1 de este informe).**

2. Girar instrucciones a la coordinadora de Recursos Humanos, para que se establezca un plan de políticas sobre el fortalecimiento y seguimiento a los resultados de las evaluaciones de desempeño, en donde se efectúen análisis de

---

los resultados obtenidos y se cumpla con el propósito de dicho instrumento. **(Véase punto 2.2 de este informe)**

3. Girar instrucciones al área de Recursos Humanos para que se plantee realizar a mediano plazo la actualización del instrumento de evaluación, procurando sea homogénea e integrada al plan estratégico institucional, fundamentado con un análisis de clima organizacional. **(Remítase al apartado 2.3 de este informe).**

4. Ante la ausencia de programas sobre ambiente y clima organizacional, es prudente que Recursos Humanos valore la ejecución en la medida de lo posible de programas de retroalimentación entre jefaturas y subordinados, a fin de crear una atmósfera de confianza, como valor agregado en la búsqueda de alcanzar los objetivos institucionales. **(Véase punto 2.4 de este informe).**