“LA GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, FACTOR CLAVE PARA EL DESARROLLO DEL PERSONAL”

Palabras Claves: evaluación del desempeño, metodología, proceso

Criterios de excelencia: procesos; alianzas y recursos.

Institución responsable de la práctica:

Nombre de la institución:	*Universidad Centroamericana José Simeón Cañas*
Ciudad:	*Antiguo Cuscatlán*
País:	*El Salvador*
Dirección:	*Bulevar Los Próceres, Antiguo Cuscatlán, El Salvador, C. A.*
Teléfono:	*PBX: (503) 2210-6600, Ext. 227 o 228*
Sitio web:	*www.uca.edu.sv*

Datos de la persona responsable de la práctica:

Nombres y apellidos:	*Licda. Iris Patricia Bustamante Barrios*
Cargo:	*Coordinadora de Recursos Humanos*
Unidad:	*Dirección de Personal*
Correo electrónico:	*pbustamante@uca.edu.sv*
Teléfono:	*PBX (503) 2210-6600, Ext. 227 o 228*

“LA GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, FACTOR CLAVE PARA EL DESARROLLO DEL PERSONAL”

RESUMEN DE LA PRÁCTICA

La Universidad ha mostrado especial preocupación por buscar la mejora continua a través de diferentes estrategias. En los planes estratégicos ha sido un tema que ha figurado de maneras distintas, especialmente enfocado y orientado en la formación y desarrollo del potencial del personal, como una de las formas para mantener y/o fortalecer la calidad la formación académica. Bajo ese enfoque, para continuar evaluando los niveles de cumplimiento de estándares en todas las áreas (financiero-administrativo, académica, proyección social, etc.), en los planes estratégicos de 2009-2015 y 2016-2020 se plantearon líneas estratégicas y metas orientadas a este fin pero incorporando nuevos desafíos en torno a la medición del desempeño de los empleados/as.

Como antecedente, Oficina de Personal, como unidad responsable, ya contaba con un proceso establecido de evaluación del desempeño, el cual estaba dirigido al personal administrativo, servicios y proyección social, que fue evolucionando a través del tiempo. Anualmente se disponía de materiales físicos (formularios e instructivos) que eran distribuidos a todas las unidades y departamentos. Al cumplir con el ejercicio de evaluación, los formularios eran devueltos para ser procesados manualmente, que podía tomar mínimo un mes. Luego se imprimían las hojas de resultados en físico, se enviaban desde la Oficina de Personal a todas las unidades y departamentos para ser entregados a su vez a cada colaborador/a. Además, de procesar los resultados individuales de desempeño, también se recopilaba la información sobre las áreas de capacitación que luego servían de insumo para la formulación de actividades de capacitación del personal.

La Universidad se propuso revisar la metodología de evaluación del desempeño establecida, en respuesta a la estrategia planteada en los planes estratégicos institucionales antes mencionados. Lo anterior condujo a que entre los años 2013 y 2018, se ejecutaran diferentes pruebas hasta que finalmente se definió un modelo de Evaluación del Desempeño Basado en Cualidades y a la vez retomar las necesidades de formación derivadas de la misma, para incidir en las funciones y actividades desarrolladas en las unidades y departamentos.

En los años de 2019 y 2020 se realizaron los ejercicios de evaluación del desempeño correspondientes a 2018 y 2019, respectivamente. Después de una pausa de aproximadamente cinco años, los resultados fueron positivos, no solo por la respuesta de todo el personal involucrado, entre jefaturas y colaboradores/as, con una participación del 79% del primer ejercicio realizado en 2019, logrando determinar que un 98% del personal evaluado tenía un desempeño arriba del 70%. Además fue posible establecer una línea base por medio de un baremo general que permitió identificar qué puntuaciones se ubicaban entre nivel promedio, alto y muy alto.

Para mediados de 2019, de forma alterna al procesamiento de los resultados de la evaluación del desempeño, fue posible tener información sobre las necesidades de capacitación que surgieron como parte de la misma evaluación, insumos que fueron la base para elaborar un plan de capacitación que incluyó dichas necesidades.

Lamentablemente, por efectos de la pandemia, tanto el ejercicio de evaluación del desempeño de 2019, iniciado en 2020, se vio interrumpido así como las actividades planificadas. No obstante, para los ejercicios de 2018 y de 2019, se generaron informes que detallaron todas las etapas para su implementación, de tal forma que en abril de 2021 se inició un nuevo ejercicio de evaluación del desempeño, correspondiente a 2020, y se espera que para junio-julio de 2021 se cuente con un nuevo plan de formación vinculado tanto con los resultados que surjan de la evaluación del desempeño individual como del desempeño institucional.

PLANIFICACIÓN DE LA PRÁCTICA

A pesar de mantener el ejercicio de evaluación del desempeño de manera anual e ininterrumpida, Oficina de Personal, como unidad responsable del ejercicio, y las autoridades[1], determinaron que era necesario renovar todo el sistema de evaluación del desempeño, de tal forma que se visualizara como un ejercicio articulado a la estrategia y que impulsara la formación y desarrollo del personal. De esa manera, al tener claridad del desempeño institucional se dispondría de información importante para la toma de decisiones en cuanto al cierre de las brechas entre el nivel identificado y el desempeño esperado.

En el Plan Estratégico Institucional[2] de 2009-2015 (en adelante PEI), se plantearon dos objetivos que buscaban responder a las necesidades identificadas institucionalmente: "*Establecer un sistema permanente de evaluación y cumplimiento para todo el personal de la UCA"* y otro vinculado con el anterior, *"Elaborar y desarrollar un plan de formación permanente del personal administrativo".* La Oficina de Personal, como responsable, retomó este desafío de cara al personal administrativo, de servicios y proyección social. Vicerrectoría Académica se encargó del personal académico, por su labor docente.

Para lograr dichos objetivos era imperativo determinar la mejor metodología de evaluación y reestructurar todo el proceso junto con su logística. Para ello se realizaron dos pruebas pilotos. La primera prueba inició en octubre de 2013 hasta febrero de 2014, con una metodología basada en Modelo de Gestión por Competencias, la cual finalizó con la presentación de un informe de resultados, para consideración de las autoridades (Anexo 1). La segunda prueba piloto, que inicio en octubre de 2016 y finalizó en enero de 2017, se basó en un Modelo por Resultados y retomó aspectos que se evidenciaron en el primer ejercicio, especialmente algunos relacionados al instrumento (Ver anexo 2); al igual que la anterior prueba piloto, también concluyó con un informe para las autoridades (ver anexo 3). A partir de las dos experiencias anteriores, en las cuales se analizó la viabilidad del modelo de competencias, así como la logística y documentos de apoyo, se determinó que era necesario buscar otra metodología más adecuada y que respondiera a las necesidades de la Institución.

En noviembre de 2018, Oficina de Personal propuso a las autoridades la Evaluación del Desempeño Basada en Cualidades (Ver anexo 4), la cual fue aprobada por ser considerada la más idónea dadas la cultura institucional y las capacidades instaladas en la UCA. A partir de esa fecha, quedó prevista su implementación de manera oficial en los primeros meses de 2019. En la figura uno, se aprecian de forma resumida las etapas previas hasta decidir la que sería en adelante la metodología adoptada por la UCA y, como parte de la misma metodología, los ocho factores con los cuales se evaluaría al personal:

1) Cumplimiento de objetivos claves
2) Liderazgo consciente (2.1. Liderazgo e iniciativa; 2.2. Análisis y Resolución de Problemas; 2.3. Desarrollo de Personas; 2.4. Relaciones interinstitucionales).
3) Calidad del trabajo y organización
4) Relaciones interpersonales y colaboración
5) Análisis y resolución de problemas
6) Rendimiento y responsabilidad
7) Iniciativa
8) Asistencia y puntualidad

[1] Con "autoridades" se hace referencia al Consejo de Rectoría integrado por el rector, vicerrectores, directores y secretaria general.

[2] Ver documento en enlace http://www2.uca.edu.sv/upload_w/file/documentos/Plan_estrategico_UCA_2009_2015.pdf

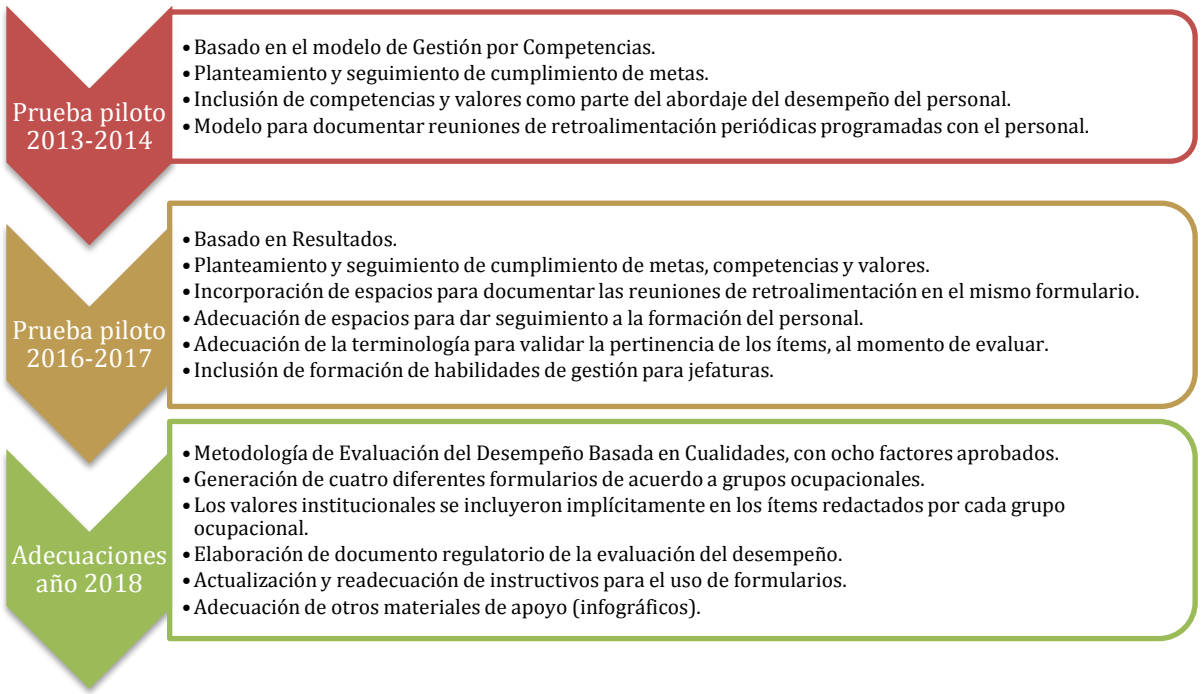


Figura 1. Aspectos que se revisaron en las pruebas pilotos hasta concluir con la metodología aprobada en 2018.

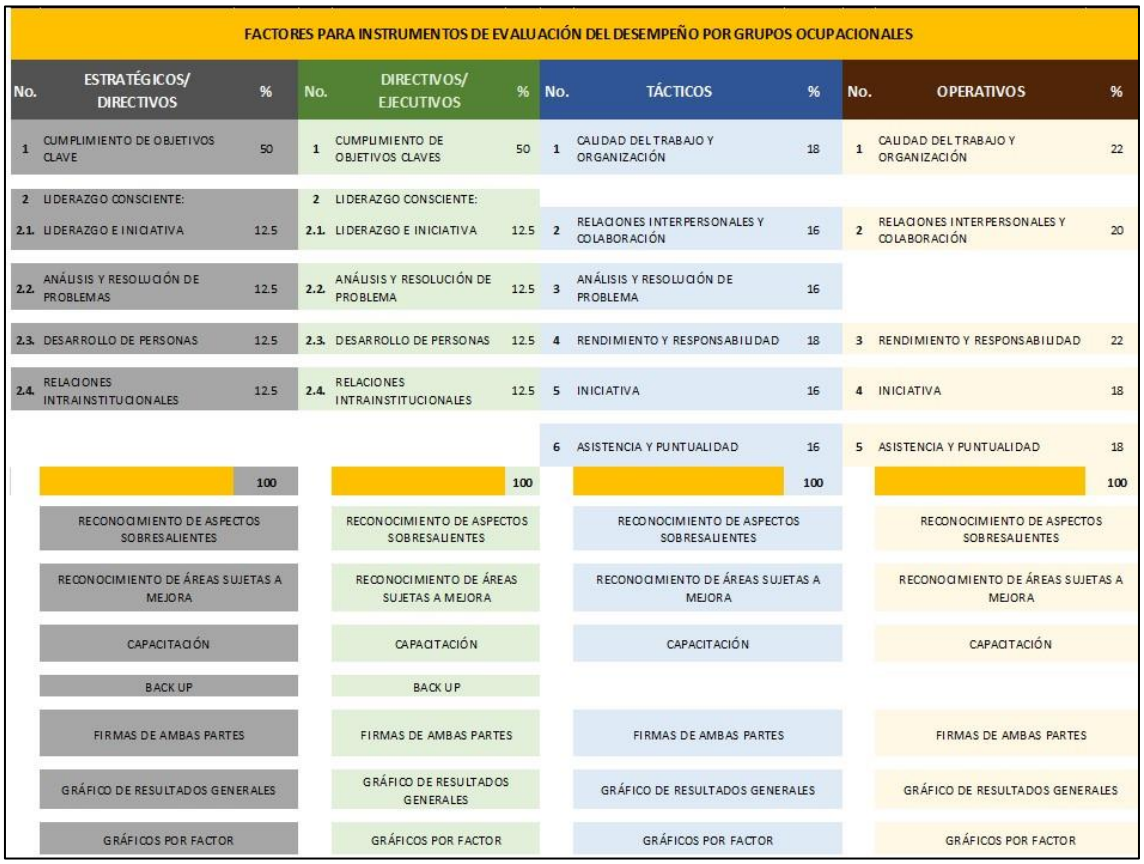
Como se aprecia en la figura dos, los factores y los porcentajes asignados se distribuyeron en cuatro formularios dirigidos a diferentes grupos ocupacionales (Estratégico, Directivo, Táctico y Operativo), de tal manera que al sumarse los porcentajes por cada factor se lograría obtener un 100% de cumplimiento en cada uno de los formularios. Los ítems se redactaron de acuerdo al grupo ocupacional, con lo cual se esperaba evaluar de manera más enfocada el desempeño individual del personal.

La metodología, además de medir y evaluar el desempeño, también buscaba responder a la necesidad de propiciar el desarrollo del personal, a través del encuentro y el diálogo entre las partes, ya que al evaluar el desempeño a la luz de cada uno de los factores, también orientaba a las jefaturas y a los colaboradores/as a identificar aspectos cualitativos, como fortalezas y áreas de oportunidad y determinar si las áreas de oportunidad podían ser subsanadas a través de formación o si era necesario otro tipo de acompañamiento, considerando que la formación de personal no depende exclusivamente de capacitación sino de otros aspectos, como motivación, reenfoque de funciones, aspectos de ergonomía o tecnología, etc. Este aspecto de la evaluación del desempeño se denominó como "Evaluación para el desarrollo" y se incluyó en cada uno de los formularios. Con ello se evidenciaba la intención de vincular la evaluación del personal con la formación.

Es importante también destacar, que de forma simultánea a la realización de la segunda prueba piloto y la presentación de la metodología aprobada en 2018, en el PEI 2016-2020[3], Oficina de Personal[4] se planteó una nueva meta, siempre relacionada en torno a la evaluación del desempeño y su vinculación con el desarrollo de las capacidades del personal. Para ese quinquenio se definió que *"Al menos el 50% del personal administrativo y de servicios (285) ha mejorado su desempeño"*. A nivel de implementación, en 2019, la normativa institucional con la cual se regiría el ejercicio de evaluación, se

[3] Ver documento en enlace: https://uca.edu.sv/documentos-institucionales/planes-estrategicos/
[4] Oficina de Personal cambió de nombre a Dirección de Personal en mayo de 2018.

propuso como meta al menos un 70% de desempeño por parte del personal evaluado, como valor aceptable.



FACTORES PARA INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR GRUPOS OCUPACIONALES

No.	ESTRATÉGICOS/ DIRECTIVOS	%	No.	DIRECTIVOS/ EJECUTIVOS	%	No.	TÁCTICOS	%	No.	OPERATIVOS	%
1	CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS CLAVE	50	1	CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS CLAVES	50	1	CALIDAD DEL TRABAJO Y ORGANIZACIÓN	18	1	CALIDAD DEL TRABAJO Y ORGANIZACIÓN	22
2	LIDERAZGO CONSCIENTE:		2	LIDERAZGO CONSCIENTE:							
2.1.	LIDERAZGO E INICIATIVA	12.5	2.1.	LIDERAZGO E INICIATIVA	12.5	2	RELACIONES INTERPERSONALES Y COLABORACIÓN	16	2	RELACIONES INTERPERSONALES Y COLABORACIÓN	20
2.2.	ANÁLISIS Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	12.5	2.2.	ANÁLISIS Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMA	12.5	3	ANÁLISIS Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMA	16			
2.3.	DESARROLLO DE PERSONAS	12.5	2.3.	DESARROLLO DE PERSONAS	12.5	4	RENDIMIENTO Y RESPONSABILIDAD	18	3	RENDIMIENTO Y RESPONSABILIDAD	22
2.4.	RELACIONES INTRAINSTITUCIONALES	12.5	2.4.	RELACIONES INTRAINSTITUCIONALES	12.5	5	INICIATIVA	16	4	INICIATIVA	18
						6	ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD	16	5	ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD	18
		100			100			100			100
	RECONOCIMIENTO DE ASPECTOS SOBRESALIENTES			RECONOCIMIENTO DE ASPECTOS SOBRESALIENTES			RECONOCIMIENTO DE ASPECTOS SOBRESALIENTES			RECONOCIMIENTO DE ASPECTOS SOBRESALIENTES	
	RECONOCIMIENTO DE ÁREAS SUJETAS A MEJORA			RECONOCIMIENTO DE ÁREAS SUJETAS A MEJORA			RECONOCIMIENTO DE ÁREAS SUJETAS A MEJORA			RECONOCIMIENTO DE ÁREAS SUJETAS A MEJORA	
	CAPACITACIÓN			CAPACITACIÓN			CAPACITACIÓN			CAPACITACIÓN	
	BACK UP			BACK UP							
	FIRMAS DE AMBAS PARTES			FIRMAS DE AMBAS PARTES			FIRMAS DE AMBAS PARTES			FIRMAS DE AMBAS PARTES	
	GRÁFICO DE RESULTADOS GENERALES			GRÁFICO DE RESULTADOS GENERALES			GRÁFICO DE RESULTADOS GENERALES			GRÁFICO DE RESULTADOS GENERALES	
	GRÁFICOS POR FACTOR			GRÁFICOS POR FACTOR			GRÁFICOS POR FACTOR			GRÁFICOS POR FACTOR	

Figura 2. Factores para instrumentos de evaluación del desempeño por grupos ocupacionales.

DESARROLLO Y EJECUCIÓN DE LA PRÁCTICA

La implementación del ejercicio de evaluación del desempeño se organizó a partir de varias etapas con sus actividades, como se muestra en la figura tres. Tomando en cuenta que se había dejado de realizar durante aproximadamente 5 años, la primera y segunda etapas fueron puntas de lanza para la tercera.

1) **Etapa de comunicación institucional:** se enviaron correos desde la Dirección de Comunicaciones con diferentes anuncios que invitaban, en un primer momento, a las jefaturas a prepararse para la ejecución del ejercicio y brindar información sobre fechas de implementación de las etapas; y en un segundo momento, un anuncio en general (ver anexo 5, 6 y 7) de tal manera que toda la comunidad universitaria del área administrativa, servicios y proyección social se dispusieran hacía el mismo objetivo. Se convocó a las jefaturas a la inducción general donde se abordó la metodología, logística a seguir, administración de los documentos, el uso de plataforma digital disponible y al alcance de todos los involucrados (suites de Google, Drive y Hojas de cálculo) (ver anexo 8). También, de forma simultánea, Dirección de Personal envió dos consultas o pequeñas “cápsulas” a través de formularios de Google (ver anexo 9, 10, 11, 12 y 13), las cuales tenían como propósitos hacer sondeos sobre cómo se autoevaluaban las jefaturas sobre su capacidad para realizar el ejercicio y compartir material audiovisual, con información sobre temas relacionados con momentos específicos de la evaluación del desempeño.

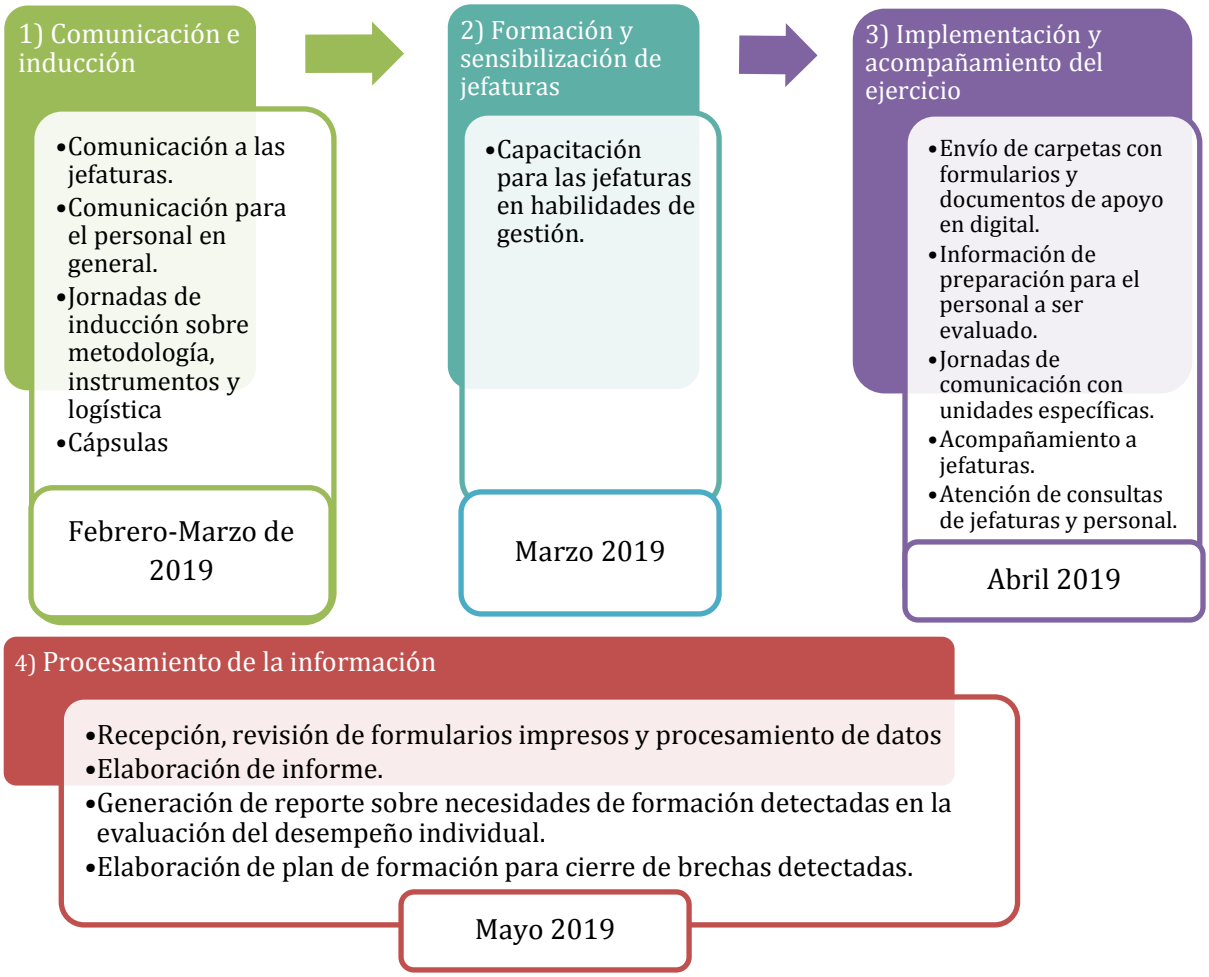


Figura 3. Etapas de implementación de ejercicio de evaluación del desempeño

2) **Etapa de formación y sensibilización de las jefaturas**. Gracias a la participación de las jefaturas que cumplimentaron los formularios enviados en las cápsulas, se obtuvo información valiosa para preparar la formación de habilidades de gestión (ver anexo 14). Es así como, con la ayuda de una facilitadora contratada para desarrollar el tema, se realizaron las jornadas de capacitación para las jefaturas, en diferentes fechas y horarios, para garantizar una mayor participación. El evento se panificó para el mes de marzo pero, debido a disponibilidad de la facilitadora, se realizó una última jornada en la primera semana de abril. Para dicha formación, Dirección de Personal convocó tanto a las jefaturas titulares y también a encargados/as, administradores/as, coordinadores/as, con personal a cargo.

3) **Etapa de implementación y acompañamiento del ejercicio**. Al momento de iniciar oficialmente el ejercicio, el 1° de abril de 2019, se compartieron de manera digital 83 carpetas de Drive (una por cada unidad o departamento), desde una cuenta de correo especialmente creada para tal fin. En cada carpeta se les incluyó la siguiente información: a) Formularios para cada uno de sus colaboradores/as; b) Protocolo con la normativa e instructivo de uso de los formularios; c) Instrucciones y pasos logísticos para las jefaturas; d) Instructivo y pasos logísticos para colaboradores/as; e) Listado y reporte de resultados para incluir los datos obtenido por su personal (ver anexo 15, carpeta estándar). De manera simultánea, se envió por correo, a través de la Dirección de Comunicaciones, a la comunidad universitaria en general, material de apoyo que incluyó: a) Un extracto de la normativa que regía el ejercicio; b) material de apoyo para conocer

los beneficios y la forma de realizar una autoevaluación; y c) Instrucciones de uso de formulario en hoja de cálculo de Drive y pasos logísticos en su rol como persona evaluada (ver anexo 16 y 17). Durante todo el ejercicio, Dirección de Personal atendió consultas de las jefaturas y brindó acompañamiento para explicar la manera de utilizar los formularios a sus colaboradores, especialmente, personal operativo, para quienes se adecuó un formato en físico que luego sería procesado en Dirección de Personal.

4) **Etapa de procesamiento de la información.** En la medida que las jefaturas finalizaban sus evaluaciones con el personal, los formularios eran enviados a Dirección de Personal para su resguardo así como para verificar las firmas de ambas partes. Al cerrar el ejercicio, la Dirección de Personal, el personal encargado inició la generación del informe de resultados para Rectoría (ver anexo 18). Aunque el cierre del ejercicio se había previsto al 30 de abril, se prolongó hasta el mes de junio, fecha en la cual se recibieron los últimos formularios. Lo anterior demoró la entrega del informe final y la elaboración del informe de necesidades de formación, con el cual se elaboró más adelante el plan de capacitación, con el fin de incidir en la formación del personal (ver anexo 19).

Continuación del ejercicio de evaluación del año 2019, puesta en marcha en 2020

Para el siguiente año, con una experiencia previa del ejercicio, nuevamente se anunció a través de Dirección de Comunicaciones, el inicio del período que se desarrolló de la siguiente manera como se muestra en la tabla uno:

Tabla 1. Descripción de las etapas de desarrollo del segundo ejercicio de evaluación del desempeño

EJERCICIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL AÑO 2019 Implementado en 2020			
Etapa de Comunicación y reinducción **ENERO-FEBRERO 2020**	**Etapa de formación: capacitación y evaluación del ejercicio anterior** **FEBRERO 2020**	**Etapa de implementación y acompañamiento del ejercicio de evaluación** **MARZO 2020**	**Etapa de procesamiento y generación de resultados** **ABRIL 2020**
- Anuncio a la comunidad universitaria, invitando a involucrarse activamente y compartiendo material de apoyo a disposición de todo el personal (ver anexo 20).	- Organización de una segunda versión de capacitación para seguir fortaleciendo las habilidades de gestión de todas las jefaturas y evaluación de la experiencia del año anterior (ver anexo 22).	- Habilitación de carpetas en Google Drive para las jefaturas, incluidos los formularios personalizados y material de apoyo.	- Generación de resultados y análisis comparativo del año 2018 y 2019.
- Invitación a jornadas de inducción, para las jefaturas que por primera vez ejecutarían la evaluación y para aquellas que desearan tener un recordatorio (Ver anexo 21).	- Organización y desarrollo de charlas para el personal en general.	- Acompañamiento a unidades y atención a consultas.	- Generación de informe de necesidades de formación detectadas en la evaluación y elaboración de plan de capacitación.

Cada una de las etapas descritas en la tabla anterior, se coordinaron desde la Dirección de Personal, como unidad responsable, con el apoyo de la Dirección de Comunicaciones para divulgar las invitaciones y la información relacionada con el ejercicio. Como estrategia de apoyo a la gestión del desempeño se incluyó en la planificación la organización de charlas para el personal en general con el fin de sensibilizar y preparar para recibir el *feed back* desde una perspectiva positiva y abierta al aprendizaje (Ver anexo 23). Un aproximado de 400 empleados/as, participaron de las charlas organizadas para tal fin.

Charlas para el personal en general – marzo de 2020

“Lo que no se mide no se mejora. El para qué de las evaluaciones del desempeño”.

Tal como se había anunciado, a partir del mes de marzo de 2020 se inició el nuevo ejercicio de evaluación del desempeño correspondiente a 2019. Sin embargo, debido a los acontecimientos en torno a la pandemia declarada por la Organización Mundial de la Salud en 2020 y la cuarentena obligatoria que decretó el gobierno de El Salvador, el cierre del campus hizo necesario hacer un cambio radical, pasando de un modelo de trabajo presencial a la virtualidad, en todas las áreas del quehacer universitario. Con todos estos cambios fue inevitable que se afectara el ejercicio que estaba en desarrollo. Aunque era una de las actividades planificadas importantes en ese momento, otras circunstancias demandaron esfuerzo, atención y seguimiento a nivel institucional, por ello fue una decisión de las autoridades detener la marcha del mismo. Para dar por concluido dicho ejercicio se elaboró un informe para reportar a Rectoría sobre los datos recibidos y las condiciones en las cuales se finalizó, así como conclusiones y recomendaciones para el siguiente año (ver anexo 24).

Ejercicio de evaluación del desempeño de 2020, implementado en 2021

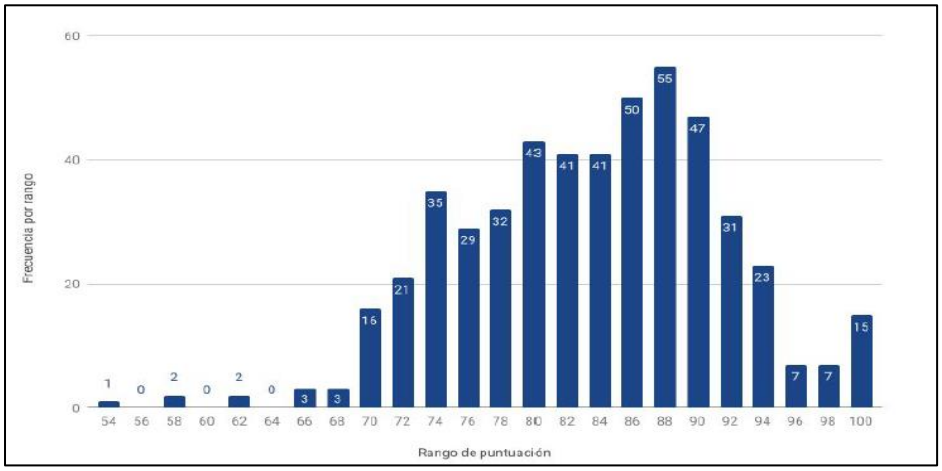
A pesar, de las circunstancias que rodearon el quehacer universitario en 2020, las autoridades decidieron continuar con lo planificado e iniciar un nuevo ejercicio de evaluación correspondiente a dicho año, para desarrollarse en 2021 y fue así como desde Dirección de Personal, con el apoyo de la Dirección de Comunicaciones, se anunció el período que estaba por inaugurarse (ver anexo 25). A partir del mes de abril, se compartieron las carpetas con los formularios y documentos de apoyo. Como parte de las actividades de apoyo al ejercicio, se desarrolló la jornada de inducción para jefaturas nuevas desarrollada a través de Google Meet y también se organizó una charla a través del canal de YouTube del Centro de Educación Virtual, en la cual podía participar todo el personal (ver anexo 26). A la fecha, el ejercicio se encuentra en etapa de procesamiento de la información para la generación de resultados, además de hacer una nueva detección y recopilación de las necesidades de formación. Con dicha información se procederá a la elaboración del plan de capacitación que responda de manera actual a las nuevas demandas en temas de formación, las cuales es altamente probable que estén influenciadas por la experiencia vivida durante la cuarentena y a las nuevas las transformaciones provocadas por los mismos efectos de la pandemia.

Utilización de recursos en los tres ejercicios de evaluación del desempeño

Respecto a los recursos utilizados destinados para desarrollar los ejercicios de evaluación del desempeño en 2018 y 2019, se incluyeron en el presupuesto de Dirección de Personal y se ejecutaron, tratando de optimizar el uso de espacios, equipos y recursos al alcance de todas las partes involucradas (por ejemplo, la plataforma virtual de Google Drive), con la finalidad de disminuir los costos y concentrar la inversión en las jornadas de capacitación del personal, como se puede observar en la tabla número dos, en el cual también se han incluido los datos del ejercicio que está en ejecución en 2021. Respecto al tiempo invertido por parte las jefaturas, en cuanto a la evaluación de su personal, y la participación de los colaboradores/as, así como la papelería utilizada para finalizar el ejercicio de evaluación, se consideró como parte de los costos de la operación general de cada unidad y departamento.

RESULTADOS DE LA PRÁCTICA

Los resultados del ejercicio de evaluación del desempeño del año 2018 desarrollado en 2019, permitió obtener una instantánea respecto al desempeño del personal en diferentes áreas, como se dejó de manifiesto en el informe presentado a Rectoría (ver anexo 18). Se recibieron 504, es decir un 79% del personal fue evaluado[5]. Como se muestra en la figura cuatro, un 98% del personal evaluado obtuvo puntuaciones iguales o mayores del 70%, porcentaje que se estableció como el nivel aceptable en la normativa institucional que se comunicó en las etapas de inducción. Solamente un 2% del personal se ubicó por debajo de dicho porcentaje.



El promedio general de 2018 fue de 84.44%, la moda fue 100% y la mediana 84.54% de todos los resultados obtenidos.

Figura 4. Distribución de puntuaciones generales del personal evaluado.

Además de los resultados generales, se elaboró un baremo general con los datos del ejercicio de 2018, mismo que será utilizado en adelante como con una medida de base. En la tabla número tres se pueden apreciar los valores que permitirán, en adelante, identificar el nivel de cumplimiento del desempeño a nivel a nivel individual y hacer análisis a nivel institucional.

Tabla 3. Baremo general.

BAREMO GENERAL

Resultado	Por debajo de 70	Promedio	Alto	Muy alto
Resultado total	54.24 - 69.99	70.00 - 80.00	80.01 - 89.08	89.09 - 100.0

[5] Dos unidades enviaron los formularios posteriormente al cierre de la evaluación. No fue posible incluirlos en el procesamiento final. Un aproximado de cinco unidades no presentaron evaluación.

Tabla 2. Recursos presupuestados y utilizados durante la ejecución de la evaluación del desempeño.

Recursos disponibles para ejercicio de evaluación del desempeño				
Recursos	**Observaciones**	**Año 2019**	**Año 2020**	**Año 2021**
Papelería	Reproducción de hojas de desempeño para personal operativo. 0.12 cada folleto.	$15.60	$15.60	$6.12
	Resma de papel (Impresión de hojas de resultados de evaluación de personal operativo).	$4.11	$4.11	$4.11
	Elaboración de afiches informativos	$ -	$6.00	$ -
	Las presentaciones y material de apoyo de todas las etapas se compartieron de manera digital.	$ -	$ -	$ -
Equipo	Computadora de escritorio de la unidad.	$ -	$ -	$ -
Formación del personal (jefaturas y colaboradores/a).	Contratación de facilitadora por 4 sesiones de 8 horas para cada grupo, haciendo un total de 32 horas de formación.	$2,400.00	$ -	$ -
	* Contratación de facilitadora para 2 sesiones de 8 horas y	$ -	$1,040.00	$ -
	* 6 charlas de 2 horas para personal en general, haciendo un total 20 horas.		$780.00	
	Sesión de 2 horas con invitación a través del canal de YouTube del Centro de Formación Virtual.	$ -	$ -	$282.50
Alimentación	Servicio de refrigerio para actividades de formación de media jornada $3.00	$249.00	$150.00	$ -
	Servicio de refrigerio para charlas. $1.50 por persona por un total de $400.00 dólares.	$ -	$600.00	$ -
Persona responsable	Media jornada durante 4 meses	$1,838.00	$1,838.00	$1,838.00
Apoyo administrativo	Contratación de colaborador temporal administrativo por media jornada durante 4 meses consecutivos.	$1,216.68	$ -	$ -
Espacios físicos	Se utilizaron las instalaciones del campus.	$ -	$ -	$ -
	Total de inversión por año	$5,723.39	$4,433.71	$2,130.73

Gracias a este baremo fue posible hacer un mapeo de las diferentes áreas de la Universidad, como se muestra en la tabla número cuatro. En el informe emitido para Rectoría se generaron tablas respecto a cada grupo ocupacional, de acuerdo a los formularios utilizados, y de acuerdo al baremo general (anexo 18).

Tabla 4. Distribución por áreas de la Universidad según baremo general

Distribución por áreas de la Universidad según baremo general

Área	Por debajo de 70	Promedio	Alto	Muy alto	Total por área
Rectoría	3	34	20	18	75 **(15%)**
VR-Académica	2	44	74	74	194 **(38%)**
VR- Proyec. Social	4	27	28	20	79 **(16%)**
VR- Financiera	1	24	51	29	105 **(20%)**
Secretaria General	0	1	3	4	8 **(2%)**
Direcc. Admin	1	8	8	0	17 **(3%)**
Dide	0	4	16	6	26 **(5%)**
Total	11	142	200	151	504 **(100%)**

Con la información general de resultados también fue posible obtener y organizar de manera simultánea el apartado de necesidades de capacitación que identificaron las jefaturas con cada colaborador/as, la cual fue retomada para crear el plan de capacitación general para 2019-2020 (ver anexo 27), en el cual se organizaron de acuerdo al grupo ocupacional y la temática solicitada, de esa forma, se establecía la articulación entre el desempeño actual y la búsqueda de mejorar el desempeño hasta el nivel requerido por la institución

Como es del conocimiento general, la pandemia afectó significativamente el quehacer de todas las áreas, sin discriminar. Las instituciones educativas, desde inicial hasta nivel superior, vieron gravemente afectadas sus actividades. En el caso de la UCA, migrar de la presencialidad a la virtualidad afectó su gestión administrativa y académica en general. En consecuencia, el ejercicio de evaluación del año 2019, ejecutado en 2020, contó con un total de 134 formularios que fueron recibidos, es decir un 20% de participación. Para cerrar el ejercicio de 2020, se hizo un informe general de resultados en el cual se manifestó la imposibilidad de comparar información de 2018 (año evaluado en 2019) y 2019 (año evaluado en 2020) por no ser un grupo representativo. A pesar de las dificultades para cotejar los datos, se puede apreciar en la figura cinco, la información estadística de ambos años. El promedio general de 2018 fue de 84.44 versus un 85.20 de 2019; en cuanto a la moda fue 100% tanto en 2018 como en 2019; y la mediana 84.54 en 2018 y de 85.47 en 2019. La desviación típica de 2018 fue de 7.91 y de 9.28 en 2019. Aunque existe una leve diferencia a favor de 2019 no es significativa debido a que las cantidades de datos que representan no son compatibles. Si se tomaran los datos como significativos, la diferente entre el promedio de 2018 y 2019 indicaría una leve mejora (0.76%).

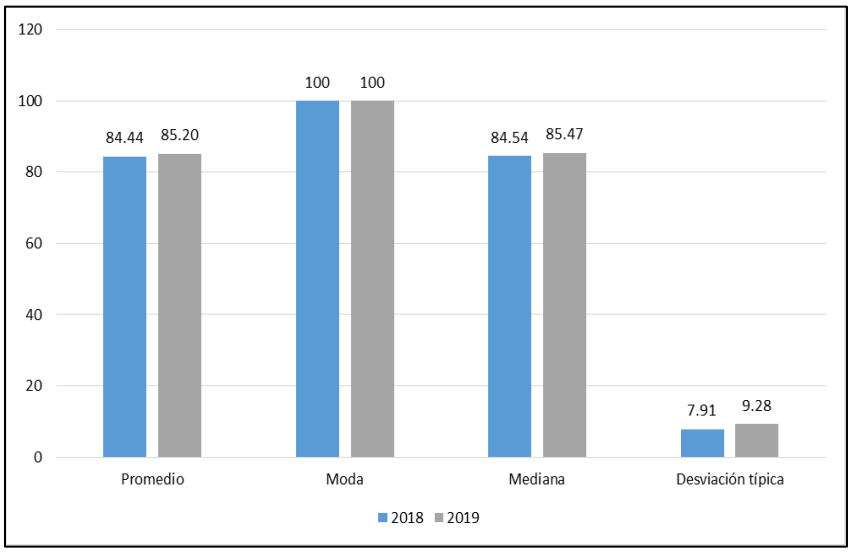


Figura 5. Comparación de datos estadísticos de resultados generales de evaluación del desempeño Año 2018 y 2019

Para efectos de presentar información que muestre los datos de 2018, 2019 y 2020[6], se ha realizado un comparativo en tabla número cuatro, con información de la evaluación del desempeño de 52 colaboradores/as[7]. Los datos de las evaluaciones de estos colaboradores/as, durante los tres años consecutivos demuestran algunas variaciones, en algunos casos, diferencias por centésimas o décimas en valores positivos o negativos. Observar y analizar dichas diferencias responden a la necesidad institucional de dar un seguimiento sistemático y sostenido en el tiempo del desempeño individual. Aun cuando el ejercicio de 2019 se vio afectado por la pandemia, los resultados que se procesaron indican que un 94% de los colaboradores/as evaluados/as (127 de un total de 134), obtuvo puntuaciones iguales o mayores al 70%, porcentaje que se propuso como meta al momento de su implementación. Aunque no es un grupo representativo, evidencia que el porcentaje se mantiene y con los datos que sean procesados del ejercicio de 2020, se continuarán monitoreando los niveles de cumplimiento. Conocer esas diferencias hará posible en adelante que las jefaturas puedan hacer un seguimiento cercano del desempeño y del desarrollo del personal, pero no únicamente por el cumplimiento de un porcentaje, sino que podrán tener información más cualitativa respecto a las causas que afectaron el desempeño, de forma positiva o negativa.

Además de contar con información importante respecto a la evaluación del desempeño 2018, obtener la información de las necesidades de capacitación y formación fue determinante para el cumplimiento de los objetivos en torno a desarrollo del personal en cuanto a la elaboración del plan de capacitación general. Sin embargo, el tema de la formación y capacitación también fue afectado grandemente por la pandemia. El plan de capacitación que se planeó en el segundo semestre de 2019 para ser ejecutado en 2020, lamentablemente se pausó, debido en gran medida a que las actividades de formación que estaban planificadas eran en su mayoría presenciales. Con el nuevo ejercicio de evaluación del desempeño de todo 2020 que se encuentra en ejecución, se espera que con la nueva información de los datos de formación que soliciten las jefaturas con sus colaboradores/as, oriente la formación del segundo semestre de 2021 y de 2022.

[6] En este momento se encuentra en procesamiento la información de evaluación del año 2020. Se han tomado únicamente los datos de evaluaciones recibidas a la fecha y que coinciden con datos de 2018 y 2019.

[7] Personal que fue evaluado en los tres ejercicios consecutivos. La mayoría de los casos que no tuvo equivalencia en los tres ejercicios, principalmente en 2018 se debió a diferentes causas entre las que se pueden mencionar: a) personal cuya evaluación se encuentra en procesamiento en el actual ejercicio; b) se trataba de personal contratado por proyectos en 2018 y no fue contratado en 2019; c) renuncias de personal; d) traslados de personal a la recién creada Fundación P. José María Gondra a partir del 1° de enero de 2021, y que ya no fueron evaluadas con el formato UCA; y e) debido a restructuración de algunas áreas a finales de 2020.

Otro aspecto que destacar de toda la experiencia tanto de 2018 como de 2019, ha sido la optimización de los recursos, el uso de medios digitales, que hizo posible hacer un uso eficiente del presupuesto enfocando los recursos financieros en formación de las partes involucradas, jefaturas y colaboradores/as.

Tabla 4. Resultados de evaluación del desempeño de un grupo de empleados, a través de los años 2018, 2019 y actualmente en 2020.

RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO A TRAVÉS DE LOS AÑOS 2018, 2019 Y 2020

No.	Código de empleado/a	Año 2018	Año 2019	Año 2020
1		89.17	79.75	84.04
2		86.08	88.96	86.83
3		100.00	100.00	100
4		89.58	82.67	79.17
5		89.00	87.88	95.38
6		100.00	100.00	100
7		95.33	98.33	97.67
8		85.38	90.54	94.21
9		89.08	95.88	95.67
10		76.88	96.88	90.67
11		95.67	98.17	97.33
12		95.50	98.67	97.21
13		84.58	90.38	90.54
14		79.00	83.00	82.48
15		78.40	80.00	82.2
16		77.00	78.28	82.72
17		87.20	78.44	85.04
18		86.44	88.84	95.56
19		92.44	89.32	84.16
20		86.84	86.16	94.04
21		81.88	87.84	96.36
22		91.04	88.08	91.04
23		88.36	89.96	91.04
24		94.98	96.88	94.48
25		89.00	84.88	83.96
26		89.44	70.32	82
27		90.84	81.28	90.24
28		100.00	88.96	94.08
29		85.76	96.28	98.48
30		98.60	99.20	100
31		83.12	73.84	89.04
32		83.20	83.24	98.08
33		93.32	92.00	71.48
34		92.44	92.16	80.84
35		91.08	94.16	90.88
36		98.48	97.76	95.76
37		98.60	99.20	100
38		87.72	85.60	92.88
39		82.48	82.68	81.4
40		78.16	72.24	61.76
41		87.32	87.04	90.76
42		100.00	100.00	100
43		80.40	80.75	86.73
44		96.60	97.47	96.37
45		80.00	80.00	86.57
46		85.28	86.68	90.23
47		74.27	90.55	96.2
48		83.20	86.47	88.85
49		80.50	75.22	76.15
50		84.08	85.32	82.82
51		98.78	98.78	98.05
52		80.93	85.47	85.35

EVALUACIÓN Y REVISIÓN DE LA PRÁCTICA

Durante el tiempo que duró el ejercicio de evaluación del desempeño de 2018, desarrollado en 2019, el equipo responsable de Dirección de Personal fue tomando nota de diferentes hallazgos en términos de logística, contenido de instrumentos, normativa y documentos de apoyo, observaciones y sugerencias que luego fueron discutidas para analizar su viabilidad. Algunas de estas sugerencias fueron incorporadas en el informe de cierre del ejercicio de evaluación del desempeño presentado a Rectoría (ver anexo 18). Se retomaron los comentarios de las jefaturas, como principales actores de todo el proceso, quienes fueron consultadas en la segunda capacitación organizada para fortalecer sus habilidades directivas y que fue aprovechada para reflexionar sobre la experiencia vivida en el anterior ejercicio, junto a la facilitadora que desarrolló la formación.

A continuación se mencionan los siguientes cambios que se incluyeron para la evaluación de 2019 que se desarrolló en 2020, con la intención de favorecer el nuevo ejercicio:

1. Se optimizó la comunicación y envío de documentos de apoyo para todo el personal. Desde el momento que se envió el correo que anunciaba el nuevo ejercicio de evaluación, se incluyeron los pasos logísticos e instrucciones para uso de formularios, además de la normativa.
2. Siempre en cuanto a la comunicación, se elaboraron afiches informativos y se ubicaron en lugares visibles para que el personal, que a esa fecha no tenía correo institucional, en su mayoría personal del área de servicios.
3. Se organizaron las carpetas de las unidades con áreas internas y en las cuales iban a intervenir administradores/as, coordinadores/as, encargados/as en las evaluaciones del personal, para garantizar la confidencialidad y privacidad de los formularios y los resultados de cada área.
4. Se revisó nuevamente el formulario de puestos Operativos para adecuar la redacción de algunos ítems.
5. Adicionalmente a la capacitación de las jefaturas, en una segunda versión para seguir fortaleciendo sus habilidades directivas en torno a la evaluación y gestión del desempeño, se desarrollaron charlas para el personal en general. Esta actividad fue muy importante ya que tenía el propósito de sensibilizar y enfocar la evaluación como un aspecto imprescindible para su desarrollo personal y profesional. La charla invitó a los participantes a la escucha activa al momento de la retroalimentación, tanto sobre aspectos positivos, fortaleces, logros, etc., así como conversar respecto a las áreas de oportunidades, especialmente cuando la autoevaluación que había realizado sobre su propio trabajo era bastante distinta a la que hacia su jefatura.
6. Se actualizaron y revisaron los pasos logísticos e instrucciones que se compartió a las jefaturas para afinar algunos detalles.
7. Como se ha mencionado anteriormente, el baremo general con el cual se podrán identificar los niveles de desempeño obtenidos por el personal y también para análisis general.
8. Identificación necesidades de capacitación para el personal vinculando su necesidad con el fortalecimiento de su desempeño.

Al cierre del ejercicio de 2019, en 2020, también se identificaron otros aspectos que se detallaron en el informe de resultados presentado a Rectoría (ver anexo 24). También se realizaron otras adecuaciones de cara a iniciar la evaluación del año 2020 en 2021, el cual de momento se encuentra en etapa de procesamiento:

1. Se revisó y actualizó el protocolo, específicamente en la parte de normativa (artículo 2, 11 y 12).
2. Incorporación de las instrucciones y pasos logísticos que tenían que seguir los colaboradores/as dentro de cada uno de los formularios.

3. Utilización de canal de YouTube del Centro de Educación Virtual para realizar la charla para el personal.
4. Organización de las carpetas y subcarpetas de áreas por cada año. De esa manera, las jefaturas podían revisar los formularios de 2018, 2019 (sí se realizó la evaluación) y dejaban a la vista los formularios del año en evaluación.
5. Actualización para el formulario de personal operativo en su versión física.

En adelante, se espera obtener nuevamente retroalimentación sobre el ejercicio que está en desarrollo, de forma que se puedan mejorar los aspectos detectados y dar soluciones para su sostenibilidad, especialmente para favorecer el seguimiento de los niveles del desempeño y contribuir a la formación del personal. Es importante monitorear los avances y retrocesos, las variaciones del desempeño y sus causas, aunque como se mostró en la tabla cuatro las diferencias sean de centésimas o décimas en los resultados de un mismo colaborador/a.

Respecto a los aprendizajes y oportunidades de mejora, aunque la metodología facilitó el desarrollo de los ejercicios, se ha planteado la necesidad de afinar la escala de evaluación y para ello se han hecho propuestas, como la implementación de mesas de calibración para afinar y estandarizar criterios entre jefaturas, de acuerdo a las áreas a las cuales pertenecen (proyección social, administración o servicios) y a la vez considerando si al interior de las unidades hay otras áreas con encargados/as administradores/as y/o coordinadores/as distintos.

Otro aspecto que ha logrado identificar es la necesidad de optimizar el uso de Google Drive para la captación automática de resultados generados desde los formularios, ya que, a falta de un sistema[8] computarizado para el procesamiento de datos, las jefaturas deben cumplimentar la información de forma manual lo cual puede ocasionar que se incluyan datos erróneos. Para evitar que exista cualquier diferencia entre los datos de los formularios y los que son incluidos en los reportes, la persona encargada lleva a cabo una revisión minuciosa para evitar afectar el procesamiento posterior.

En cuanto al uso de los recursos destinados para dicha actividad, conforme las capacidades del personal se fueron fortaleciendo en el uso de los medios virtuales (carpetas e instrumentos), fue posible disminuir el uso del papel. Se hizo especial énfasis durante las etapas de comunicación, inducción y formación, evitar en lo posible imprimir documentos ya que todo estaría alojado de forma virtual y a disposición de los usuarios, durante todo el ejercicio. Solamente era necesario imprimir hasta contar con el visto bueno de las partes. Se espera en adelante disminuir todavía más el uso de papel y se ha analizado la posibilidad de utilizar firma digital, propuesta que sigue en revisión.

Sobre la inversión de capacitación y su relación con la implementación del plan de capacitación para 2020, aunque formó parte del presupuesto asignado para el año en mención, la pandemia afectó el desarrollo de las jornadas planificadas. Las formaciones que se desarrollaron en 2020 se ejecutaron en el marco de la virtualidad, de acuerdo a la disponibilidad de los servicios de proveedores de formación y se sirvieron de acuerdo a demanda, es decir, de acuerdo a las solicitudes y posibilidades de los empleados/as en cuanto a conectividad, equipo y, siempre y cuando, los proveedores contasen con las certificaciones de esta modalidad en el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (Insaforp[9]), como principal aliado en temas de desarrollo y para hacer uso de los fondos administrados por dicha institución. Para subsanar esta área de oportunidad, en la actualidad, existen más alternativas de formación en cualquier modalidad (presencial, semipresencial o virtual), y se espera aprovechar en lo posible para la ejecución del plan que surja en 2021.

[8] De momento, el sistema informático se encuentra en etapa inicial de desarrollo y la generación de los resultados es una de las fases que están en proceso.
[9] Ver sitio web: https://www.insaforp.org.sv/

En cuanto a riesgos que puedan afectar el desarrollo y cumplimiento de las metas, se puede mencionar que la pandemia puso en evidencia la necesidad de usar más la virtualidad y adecuar los procesos ligados al cumplimiento de dichas metas, en ambientes digitales ya que eso hará posible sostener y garantizar su cumplimiento. Aunque las carpetas e instrumentos estaban en Google Drive y se podía continuar con el ejercicio de evaluación del desempeño en teletrabajo, era necesario otro tipo de acompañamiento a las jefaturas, capacitarles y entrenarles. Sin embargo, con los cambios suscitados, hacer dichas maniobras en esas circunstancias no fue posible. Con el ejercicio que actualmente se encuentra en desarrollo, se hizo la sugerencia de realizar la evaluación de manera presencial, cuidando las medidas de bioseguridad, o de manera virtual, dependiendo de las posibilidades de las jefaturas y sus colaboradores/as, para evitar detener la realización de las evaluaciones. Otro riesgo potencial es la oposición de las jefaturas para realizar la evaluación con su personal, por diferentes razones lo cual impediría hacer un seguimiento del desempeño y continuar la formación del personal. Para disminuir esta posibilidad, las autoridades han dado seguimiento las jefaturas y se ha documentado en los casos que una jefatura no ha realizado la evaluación oportunamente.

CARÁCTER INNOVADOR DE LA PRÁCTICA

La puesta en marcha del proceso de evaluación del desempeño tiene un carácter innovador por varios motivos de entre los cuales destaca la metodología adoptada institucionalmente, decidida y analizada por medio de pruebas pilotos hasta determinar la más idónea, lo cual hizo posible vincular los objetivos estratégicos para a medir el desempeño de forma sistemática y favorecer el desarrollo del personal, a través de la detección de necesidades de capacitación, promoviendo el dialogo entre jefaturas y colaboradores/as. Unido a la metodología, fue crucial para su implementación el uso de medios virtuales (Google Drive) y la automatización de los formatos para la generación de resultados inmediatos para el personal.

A continuación se describen los aspectos con más detalle:

1. El primero y más importante, es la metodología seleccionada. Aunque se analizó la implementación de una evaluación con el modelo de competencia y otra por resultados, la UCA determinó que una Evaluación Basada en Cualidades era más coherente con los valores y principios. Con base a ello se decidieron los factores que a su vez fueron incluidos en cada uno de los formularios diseñados.
2. Uso de plataforma virtual, carpetas e instrumentos virtuales en las suites de Google (Drive y hojas de cálculo). Las carpetas fueron administradas desde una cuenta de Gmail para resguardar los formularios y reportes virtuales de todas las unidades y departamentos. Cada carpeta tendría material de apoyo para consulta, formularios y reporte con los datos del personal. A la fecha están a disposición de las jefaturas, en caso que sea necesario revisar a lo largo del año el contenido del formulario y dar seguimiento a acuerdos definidos en los instrumentos.
3. Los formularios diseñados. Los instrumentos fueron adaptados por factores, considerando además, los grupos ocupacionales que definieron para generar análisis del desempeño general, por áreas sustantivas de la Universidad y por grupo ocupacional. Otros aspectos de los formularios que también fueron importantes al momento de la implementación:
    a. Se diseñaron y adaptaron en hojas de cálculo de Drive, con celdas bloqueadas para garantizar la integridad de las fórmulas y resultados generados, por medio de vínculos ya incluidos. Dichas formulas facilitaron el procesamiento de manera automática y obtener más rápidamente la información del desempeño a nivel institucional. Con la automatización de los formularios, la persona evaluada podía saber en el momento,

no solo el puntaje de su autoevaluación, sino que además, también podía conocer el puntaje otorgado, generar intercambios con su jefatura, solicitar aclaración de sus dudas y obtener también una orientación, en el momento de desarrollar la reunión de retroalimentación. Anteriormente, obtener este mismo dato podía tomar varias semanas a la persona que digitaba en Oficina de Personal. La parte de procesamiento de datos institucionales, aunque posterior, sería la que tomaría más tiempo para su análisis pero cada empleado/a ya tendría conocimiento sobre su desempeño y facilitaría su rol para autogestionarse.

b. Incorporación de las columnas de Autoevaluación para documentar en cada uno de los formularios, junto a la evaluación que brinda la jefatura. Anteriormente se solicitaba a las personas que hicieran el ejercicio de autoevaluación en el papel pero al final quedaba reflejado, a bolígrafo, únicamente la evaluación de la jefatura. Con la incorporación dicha columna, dio la oportunidad para que cada empleado/a hiciera un ejercicio de reflexión de su propio desempeño y a la vez proporcionó a la jefatura la capacidad de conocer como su colaborador/a visualizaba su trabajo, dándole la oportunidad de confirmar o reenfocar y dar seguimiento al cumplimiento de acuerdos.

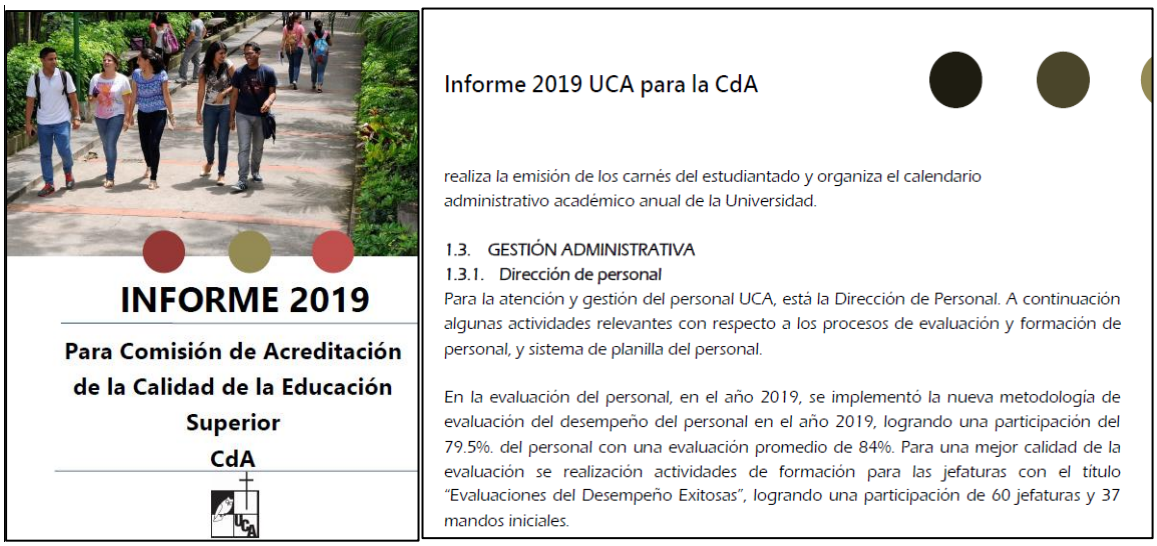
c. Incorporación de gráficos de resultados generales y por cada factor. Es un hecho que existen personas cuya información es procesada de manera distinta. Algunos son más verbales/auditivos, otro más visuales y otros más orientados a las sensaciones y experiencias. La incorporación de gráficos permitió visualizar de forma directa los porcentajes de cumplimiento que se esperan por factor, la autoevaluación que realizó cada empleado/a y la evaluación que brindaba la jefatura. Al observar dichas brechas se podía y puede orientar de mejor forma el abordaje y comprensión del resultado obtenido. Además de observar el resultado total, también se puede visualizar en gráfico sus ítems.

4. Generación de hoja de reporte de resultados para concentrar los datos de una misma unidad en un solo documento (resultado total y por factores). Esto permitió dos cosas. Primero, se eliminó la tercera firma la cual consistía en solicitar visto bueno a una segunda jefatura (director, vicerrector o rector) para informarlo sobre el desarrollo de la evaluación. Con este cambio, los instrumentos y el reporte eran enviados a Dirección de Personal y una copia del reporte a su jefatura inmediata superior para informarle del estado de la evaluación, lo cual agilizó la recepción y monitoreo de los resultados. Segundo, al cumplimentar el reporte de manera virtual en la carpeta de Google, facilitó la obtención de datos de una manera más rápida para consolidarla en una matriz general. Aunque siempre se revisaron todos los datos para comprobar que la información era correcta, entre formulario y reporte, se optimizó el tiempo, gracias a las jefaturas que cumplimentaron dicho documento en la carpeta virtual.
5. Como parte del instrumento, aunque era importante medir de forma numérica, también era importante obtener información cualitativa respecto a las fortalezas, áreas de oportunidad, detección de necesidades de capacitación y otros acuerdos para apoyar el ejercicio. Esta parte se podría considerar como el punto de enlace entre los resultados de evaluación individual y la detección de una necesidad real de capacitación (aunque no el único), que permitiera, a futuro impactar en resultados de desempeño posteriores. Este era el punto medular para cumplir las metas y responder a la estrategia institucional.
6. Generación de un baremo general. El análisis de los resultados globales de desempeño se realizaba de acuerdo a puntuaciones distribuidas por rangos que iba desde cien hasta quinientos puntos. Con la generación de un baremo general, a partir de datos del mismo ejercicio, fue posible contar con una línea base. Aunque el baremo puede ser una medida para hacer comparaciones y definir los estándares de desempeño (actualmente la normativa indica un 70% de cumplimiento), estos datos están más enfocados en analizar los datos institucionales.

7. Mapeo de resultados globales que permitió identificar cómo estaba el desempeño a nivel general. Definitivamente, el impacto de desempeño es diferente si se trata de una posición de carácter estratégico que de una de carácter operativo, en cuanto a las decisiones, iniciativas y otro aspectos. Contar con datos generales permitió a la UCA tener con otra fuente de información y tomar decisiones en torno a las brechas.
8. El proceso de evaluación como se ha descrito anteriormente, desarrollado desde una plataforma virtual, puede ser replicado año con año, considerando las mejoras que puedan ser implementadas. A su vez, puede ser retomado por otras áreas y aplicado a otros procesos, mediante la adaptación de instrumentos, uso de plataformas digitales, logrando así no solo sus objetivos sino optimizando los recursos disponibles.

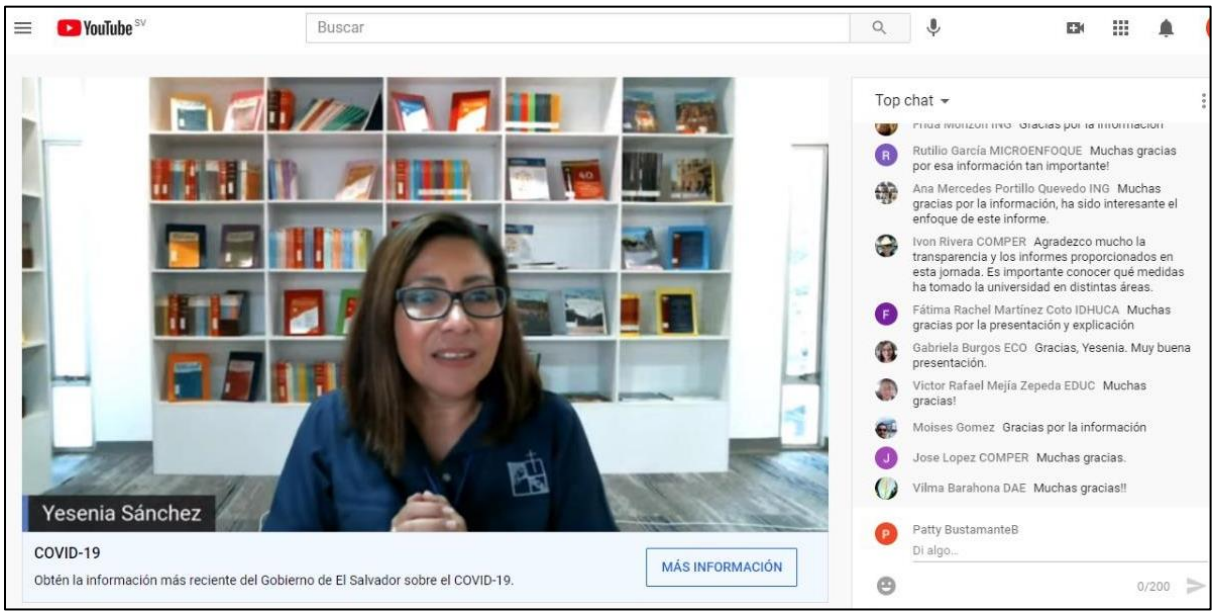
DIVULGACIÓN DE LA PRÁCTICA

El Informe de 2019, para la Comisión de Acreditación de la Calidad de la Educación Superior (CdA[10]), incluyó un apartado en el cual se brindó información respecto a los resultados obtenidos, como se puede apreciar en la siguiente imagen.



En el mes de febrero de 2021 se realizó el Seminario Interno Institucional el cual, en esta oportunidad, se desarrolló a través de plataformas virtuales (YouTube). Esta actividad tiene como principal objetivo hacer pública y transparente la información de diferentes áreas sustantivas de la Universidad y es convocada desde Rectoría a través de los canales de comunicación institucionales (ver anexo 28). Fue así como se desarrolló la ponencia en la cual, Dirección de Personal, a través de la Directora de Personal, presentó los resultados de 2020 y en la cual se brindó información de cómo concluyó el ejercicio de evaluación de dicho año. En ese mismo evento virtual también se comunicó que próximamente se convocaría nuevamente a todo el personal para desarrollar la evaluación de dicho año (ver anexo 29). Finalmente, en cada uno de los ejercicios se ha generado un informe para el Rector en el cual se proporcionan los resultados.

[10] Datos se encuentran en el informe de 2019 cuyo es uso es confidencial.



Con el proceso de evaluación del desempeño antes descrito, se puede decir que se convierte en una práctica que es viable replicarse en cualquier institución de educación superior, aun cuando no se cuente con un sistema computarizado. Más importante se vuelve que las autoridades institucionales y las partes involucradas, en este caso las jefaturas de todos los niveles junto con los colaboradores/as se sensibilicen y se impliquen en la ejecución del mismo, ya sea en el momento que institucionalmente se decida realizar la evaluación (algunas la realizan trimestral, otras bianual, por mencionar algunas), se sumen fuerzas y se trabaje de manera articulada, en el seguimiento del desempeño, de tal forma que año con año se pueda visualizar la relación entre el desempeño general con la mejora de las capacidades del personal.

FUENTES COMPLEMENTARIAS

Planes estratégicos:

PEI 2009-2015 ver en enlace: http://www2.uca.edu.sv/upload_w/file/documentos/Plan_estrategico_UCA_2009_2015.pdf

PEI 2016 – 2020 ver documento en enlace: https://uca.edu.sv/documentos-institucionales/planes-estrategicos/

Anexos – Documentos en carpeta

No.	Nombre	Contenido
1	1° prueba piloto_Biblioteca 170714	Reporte de prueba piloto Gestión del Desempeño por Competencias
2	Formato Evaldes_10 agosto 2016	Formato que se adecuó para la segunda prueba piloto.
3	2° prueba piloto_03abril2017	Reporte de resultados de segunda prueba piloto, basado en método por resultados.
4	Modelo de evaluación del desempeño_factores_2018	Presentación para las autoridades de la metodología de Evaluación del Desempeño Basada en Cualidades

5	Convocatoria y fechas importantes Evaldes 2018	Convocatoria para las jefaturas en febrero, para iniciar el período de evaluación de 2018 en abril de 2019.
6	Anuncio_Jefaturas_EvalDes	Anuncio para las jefaturas
7	Anuncio general_Evaldes	Anuncio para toda la comunidad universitaria
8	Presentación inducción_instrumentos_13 mar 2019	Presentación utilizada para las jornadas de inducción de las jefaturas.
9	Correo de anuncio de cápsulas	Correo emitido para las jefaturas, invitando a cumplimentar los formularios y ver los materiales incluidos.
10	Formato de 1° cápsula Evaluación del Desempeño	
11	Video_Material audiovisual de la 1° cápsula	
12	Formato de 2° cápsula de Evaluación del Desempeño	
13	Video_Material audiovisual de la 2° cápsula	
14	Correo de invitación jefaturas a formación	Correo de invitación a la segunda versión de formación para jefaturas y para reflexionar y valorar la experiencia del año anterior.
15	Carpeta: Documentos de referencias carpetas virtuales	Incluye los 4 formularios, protocolo de evaluación del desempeño con las normativas e instrucciones, indicaciones para evaluadores, indicaciones para evaluados, reporte de personal y reporte de resultados de personal.
16	Correo_Documentos de apoyo	Comunicación para la comunidad en general donde se enviaron materiales de apoyo.
17	Carpeta: Documentos de apoyo en general	Documentos: Autoevaluación, Indicaciones para personas evaluadas, normativa en general.
18	Reporte de resultados del desempeño año 2018	Documento enviado a Rectoría que incluyó toda la información desde la etapa de comunicación hasta la presentación de recomendaciones.
19	Áreas de capacitación_2018-2019	Imagen que refleja todas las necesidades de capacitación de acuerdo al grupo ocupacional y la temática solicitada.

20	Apertura de evaluación del desempeño 2019_año 2020	Correo de comunicación para la comunidad universitaria y envío de documentos de apoyo en general.
21	Jornadas de inducción ene 2020	Correo de invitación a las jefaturas para reinducción del proceso de evaluación del desempeño.
22	Invitación a formación jefaturas año 2020	Correo de comunicación para las jefaturas invitándoles a participar en la segunda versión de capacitación y para hacer una reflexión-evaluación de la experiencia del año anterior.
23	Charlas magistrales marzo 2020	Correo de invitación para el personal en general para participar de las charlas organizadas.
24	Reporte de evaluación del desempeño-ejercicio 2019_09 ago 2020	Documento para reportar los resultados correspondientes a 2019.
25	Inicio de ejercicio de evaluación del desempeño año 2020 en 2021	Correo de comunicación para la comunidad universitaria sobre el inicio de la evaluación del desempeño correspondiente a 2020.
26	Charla “Evaluemos el desempeño de un año histórico”	Correo de invitación a participar en la charla organizada para todo el personal.
27	Plan anual de formación_2019-2020	Documento con la planificación de eventos de formación elaborada para ejecutarse en 2020.
28	Convocatoria y enlaces Seminario Interno febrero 2021	Correo de Dirección de Comunicaciones invitando a la comunidad universitaria a participar de las ponencias, entre ellas de Dirección de Personal “Informe de personal: indicadores generales, incidencia del covid-19 y evaluación del desempeño”
29	Presentación_Seminario interno_sección EvalDes_febrero 2021	Documento presentado a la comunidad universitaria en el seminario interno de febrero de 2021.