



08 de setiembre de 2021
DE-2279-2021

Señor
Erick Adrián Guzmán Vargas
Secretario General
Tribunal Supremo de Elecciones

ASUNTO: informe relativo al avance de la implementación del modelo de gestión del desempeño.

Estimado señor:

El Tribunal dispuso aprobar en su Sesión Ordinaria n.º 49-2020, celebrada el 26 de mayo de 2020, los ajustes al cronograma del proceso y plan de trabajo para la implementación del modelo de gestión y evaluación del desempeño. Estrechamente relacionado con lo anterior, en sesión extraordinaria n.º 120-2020 del 16 de diciembre de 2020, conoció el informe referente al avance alcanzado en el cumplimiento de las actividades propuestas en dicho cronograma, motivo por el cual, transcurrido un tiempo razonable, dado el impacto que esa nueva forma de gestionar el tema de interés que ahora nos ocupa, se pone en conocimiento de la Magistratura Electoral el avance alcanzado a la fecha, a partir de la coordinación que esta Dirección realiza con el Departamento de Recursos Humanos (DRH) y otras unidades administrativas, solo por citar algunas, con la Sección de Ingeniería del Software, adscrita a la Dirección General de Estrategia Tecnológica.

I. SITUACION ACTUAL

En oficio n.º DE-2868-2020 del 20 de noviembre de 2020, esta Dirección Ejecutiva informó al Superior, sobre la conclusión de las actividades relacionadas con la definición de criterios para la asignación de metas y objetivos, según cada nivel, así como la cantidad a asignar por cada persona funcionaria, el estudio de los sistemas informáticos disponibles en el mercado y la definición de la viabilidad técnica del sistema para uso de la institución, la propuesta para el desarrollo de competencias seleccionadas, el diseño de encuesta relativa al clima laboral para la evaluación de las jefaturas, el criterio técnico legal relativo a la modificación de normativas internas, la incorporación del componente ético en la evaluación del desempeño y el desarrollo del catálogo de estímulos, entre otras actividades.

Es menester destacar el compromiso y acogida que ha dado la mayor parte del personal institucional a la implementación del modelo en cuestión, iniciando por la Magistratura Electoral, lo cual resulta un factor de éxito para concretar la nueva forma de evaluar el quehacer institucional en los diferentes niveles de la estructura ocupacional. A la fecha, se tiene que al 96% del personal les fueron asignados los objetivos y metas para el presente ciclo evaluativo, 1400 personas completaron su diagnóstico de

Dirección Ejecutiva

Costado oeste del Parque Nacional, Apdo. 2163-1000, San José, Costa Rica
Teléfono: 2221-0939 / 2287-5415 • Fax: 2258-3912 • E-mail: dejecutiva@tse.go.cr



Tribunal Supremo de Elecciones

PILAR DE LA DEMOCRACIA

08 de setiembre de 2021

DE-2279-2021

Sr. Erick Adrián Guzmán Vargas

Página: 2

competencias, a 1397 se les aplicó la evaluación de las competencias por parte de sus respectivas Jefaturas, lo que arrojó que, a 244 personas funcionarias, se les puede potenciar sus habilidades con la puesta en marcha de nuevas estrategias internas, sin omitir que, en los diferentes procesos de capacitación dirigidos a las jefaturas y personal de apoyo, se ha logrado una óptima participación, lo que denota el interés del personal por entender el modelo, y con ello, realizar los esfuerzos necesarios a fin de implementarlo en sus áreas de trabajo. Dichas estadísticas se estimaron con base en las 1424 personas incluidas en la planilla al 31 de mayo, que corresponde a la cantidad contenida en la última actualización de la herramienta Access.

Valga mencionar que la poca madurez que se ha alcanzado en un instrumento prácticamente nuevo, que difiere diametralmente con la herramienta que se utilizó por muchos años -calificación de servicios-, aunado a la carga laboral que se incrementa a nivel institucional por estar en un año preelectoral, ha impactado este primer ejercicio, puesto que algunas de las etapas se han tenido que pausar considerando los tiempos que las jefaturas y el personal ha dilatado para familiarizarse con cada uno de los aspectos del proceso, sumado a la falta de un sistema informático que facilite su administración, seguimiento y control, pues si bien se implementó una herramienta en Access de manera temporal, sus limitaciones no han permitido considerar todas las etapas del ciclo incluyendo calificaciones parciales, entre otros aspectos.

Finalmente y no menos importante, se debe considerar lo que se dilucida en la corriente legislativa, en cuanto al proyecto de *Ley de Empleo Público*, por el eventual impacto que podría tenerse sobre este proceso de "Gestión del Desempeño", en el que se han visualizado 35 inconstitucionalidades en el contenido de dicha ley, puesto que en algunos de sus artículos someten al Poder Judicial y al Tribunal Supremo de Elecciones a la potestad de dirección del Poder Ejecutivo, en lo que interesa se transcribe la anotación de la citada resolución: *Por unanimidad se evacua la consulta, en el sentido de que es inconstitucional el inciso g) del artículo 7 por afectar la independencia del Poder Judicial y del Tribunal Supremo de Elecciones, en cuanto los somete a la potestad de dirección y reglamentación de Mideplán, asimismo a la verificación de si cumple o no con el cometido de la evaluación del desempeño, correspondiendo esta última función a los poderes judicial y electoral*, lo anterior por cuanto, de no considerarse a este organismo electoral dentro del alcance de este proyecto de ley, sería viable realizar ajustes en el modelo y las estrategias planteadas para la gestión y evaluación del desempeño del personal electoral, lo que permitiría flexibilizarlo y ajustarlo a la cultura institucional, de modo que se cumpla con la ley, pero con la potestad de independencia que posee esta institución.

Dirección Ejecutiva

Costado oeste del Parque Nacional, Apdo. 2163-1000, San José, Costa Rica
Teléfono: 2221-0939 / 2287-5415 • Fax: 2258-3912 • E-mail: dejecutiva@tse.go.cr



Tribunal Supremo de Elecciones

PILAR DE LA DEMOCRACIA

08 de setiembre de 2021

DE-2279-2021

Sr. Erick Adrián Guzmán Vargas

Página: 3

II. ACTIVIDADES PENDIENTES

A continuación, se procede a detallar el nivel de avance de las actividades que, en su momento se catalogaron como pendientes o en proceso, así como otras actividades que han surgido a raíz de la puesta en práctica del modelo en cuestión.

1. Ajustar tabla de ponderación según familias de puestos sugeridas por el MIDEPLAN.

Acción Sugerida: No implementar

El análisis exhaustivo a realizarse por parte del Departamento de Recursos Humanos sobre la razón de ser de los 248 puestos existentes en la institución, con el propósito de determinar su ubicación en las familias de puestos sugeridas por el MIDEPLAN estaba previsto para cumplirse al primer semestre de 2021, en el entendido de que, según la propuesta de *“Lineamientos técnicos y metodológicos para la implementación del Proceso de Gestión del Desempeño en el TSE”* los puestos se agruparon con base en los estratos ocupacionales actuales, de manera inicial para el ciclo evaluativo 2021, sin embargo, el Área de Análisis Ocupacional, con base en un estudio realizado en otras instituciones públicas, aunado a su criterio técnico experto como responsables del mantenimiento y ajustes de los perfiles que conforman el Manual Descriptivo de Clases de Puestos, determinó que las familias propuestas en el Decreto N° 42087-MP-PLAN, *“Lineamientos generales de gestión de desempeño de las personas servidoras públicas”* se podían ajustar a la realidad institucional. Es decir, podrían mantenerse las cuatro (4) familias a saber: *Alta dirección pública, Investigación, análisis y asesoramiento de políticas, Prestación de servicios públicos y Gerencia y Administración*, respetando las categorías de profesionales y no profesionales. A la fecha se ha realizado el análisis del 44% de los perfiles profesionales para ser incorporados en algunas de las familias mencionadas, según la naturaleza, tareas y responsabilidad del cargo.

No obstante, dado el impacto que podría tener sobre este tema en particular la posible aprobación de la Ley de Empleo Público, es que, a pesar del avance realizado en esta materia, se sugiere alinear las familias de puestos a los estratos ocupacionales que tiene establecidos este ente electoral –Ejecutivo; Profesional; Técnico, Calificado y Operativo-.

En otro orden de ideas, pero estrechamente relacionado con el tema de las familias de puestos, es menester traer a colación que dicha clasificación se requería como insumo para la desagregación del ochenta por ciento (80%) establecido para el componente de metas y objetivos, y con ello, actualizar la tabla de ponderación que mostrará los

Dirección Ejecutiva

Costado oeste del Parque Nacional, Apdo. 2163-1000, San José, Costa Rica

Teléfono: 2221-0939 / 2287-5415 • Fax: 2258-3912 • E-mail: dejecutiva@tse.go.cr



Tribunal Supremo de Elecciones
PILAR DE LA DEMOCRACIA

08 de setiembre de 2021

DE-2279-2021

Sr. Erick Adrián Guzmán Vargas

Página: 4

porcentajes sugeridos a asignar a cada nivel de planificación según la familia del puesto, no obstante, y partiendo que para el ciclo evaluativo del 2021, la mayor parte de las personas evaluadoras dispusieron utilizar el Quinto Nivel de Planificación, que corresponde a la *“Definición de objetivos y metas individuales”*, y por ende dar mayor flexibilidad y discrecionalidad a las jefaturas en la definición de las metas y objetivos del personal a su cargo, se sugiere que no se establezcan porcentajes específicos a cada nivel de planificación, sino que quede a criterio de ésta, la forma de distribuir el porcentaje asignado a este componente, en el entendido de que podrán incluirse objetivos institucionales según los parámetros que establezcan las instancias competentes para ello dentro del TSE.

2. Capacitar al personal institucional, incluyendo jefaturas en la nueva metodología. Estado actual: Concluida

El DRH programó la realización de un curso virtual dirigido a todo el personal institucional en el que se abarcaron de forma general los temas de normativa, metas y objetivos, así como lo atinente a las competencias, mismo que se habilitó del 7 de diciembre de 2020 al 12 de febrero de 2021 y participaron 1287 personas funcionarias.

Por otra parte, se programaron diferentes sesiones de capacitación en modalidad virtual sincrónica en las que participaron 193 personas evaluadoras (Jefaturas y personas con puestos de supervisión), dichas charlas fueron impartidas por personal del API y DRH, además del apoyo del Departamento Legal para la atención de eventuales consultas de corte jurídico que pudieran plantear las personas participantes.

Adicionalmente, en los meses de junio y julio se facilitó una nueva charla dirigida a las jefaturas y personal de apoyo, con una participación de 122 personas, con el fin de dar a conocer la metodología sobre los Planes Individuales de Desarrollo, tanto para personas con oportunidades de mejora, como para las que no obtuvieron brecha en sus competencias (PID y PAJ). Por otro lado, se diseñó y divulgó una campaña de comunicación dirigida a personal institucional y jefaturas con la que se intentó brindar más información a todo el personal sobre estos temas.

3. Segregación de tareas en los perfiles del Manual Descriptivo de Clases de Puestos (MDCP).

Acción sugerida: No implementar

Este aspecto aún se encuentra en proceso, pues, si bien en su momento se estableció como fecha de cumplimiento 30 de setiembre de 2020, resulta importante rescatar que en el oficio n.º DE-0535-2020 de fecha 20 de febrero de 2020, la Dirección

Dirección Ejecutiva

Costado oeste del Parque Nacional, Apdo. 2163-1000, San José, Costa Rica
Teléfono: 2221-0939 / 2287-5415 • Fax: 2258-3912 • E-mail: dejecutiva@tse.go.cr



Tribunal Supremo de Elecciones
PILAR DE LA DEMOCRACIA

08 de setiembre de 2021

DE-2279-2021

Sr. Erick Adrián Guzmán Vargas

Página: 5

Ejecutiva remitió todas las recomendaciones que debían ser atendidas por el DRH, dentro de las que se incluyó la siguiente recomendación "13) *Que el Departamento de Recursos Humanos ajuste el Manual Descriptivo de Clases de Puestos con que cuenta la institución, acorde con la clasificación de Familias de puestos que comprende el Decreto, incorporar las competencias seleccionadas para cada perfil según el Manual/ Diccionario de Competencias, y realizar una segregación de las funciones en los perfiles para cada puesto dentro de la misma clase.*", es decir, concentra en un ítem varios aspectos que afectan el Manual Descriptivo de Clases de Puestos, razón por la cual en el oficio n.º DE-2868-2020 donde se reportó el avance del cronograma, no se concretó fecha de cumplimiento alguna, pues lo anterior estaba sujeto a las cargas laborales del Departamento de Recursos Humanos -en particular el Área de Análisis Ocupacional- quienes han experimentado una carga exponencial producto de la entrada en vigencia de la Ley 9635, por cuanto, además de estos temas que también son colaterales de la supracitada Ley, han tenido que destinar recursos para realizar diferentes estudios requeridos por el Superior con fechas perentorias.

En ese sentido, se ha considerado que para hacer más práctico y funcional la inclusión de estos aspectos dentro MDCP, dado que en cualquier actualización o ajuste al mismo, deben participar una serie de actores institucionales, lo más conveniente es incluir las competencias institucionales en el Manual Descriptivo de Clases, instrumento que solo es administrado por DRH referenciándolos a un Manual Auxiliar, lo que haría más expedita la actualización y la posibilidad de hacer instrumentos más didácticos y explicativos.

Aclarado lo anterior, y en virtud de que este instrumento es de uso exclusivo para el DRH y que no afecta de manera directa el proceso de Gestión del Desempeño, pues la utilización por parte de las jefaturas es discrecional al momento de definir los objetivos y metas, particularmente los del V nivel, el DRH considera que esta actividad no es medular para el proceso en cuestión y que por ende se puede obviar.

4. Sistema informático a utilizar en la institución para desarrollar la evaluación del desempeño de sus funcionarios.

Estado actual: Pendiente

En oficio n.º DE-2868-2020, se consignó como concluido el estudio de mercado y la definición de la viabilidad técnica del sistema que se utilizará en el TSE a fin de realizar la evaluación del desempeño de las personas colaboradoras, indicando que se definió proceder con el desarrollo interno del mismo con profesionales de la institución, incluyéndose como proyecto de alta prioridad en el Plan Estratégico de Tecnologías de Información 2020-2024 bajo el proyecto n.º PETI-P10, con fecha estimada de finalización

Dirección Ejecutiva

Costado oeste del Parque Nacional, Apdo. 2163-1000, San José, Costa Rica
Teléfono: 2221-0939 / 2287-5415 • Fax: 2258-3912 • E-mail: dejecutiva@tse.go.cr



Tribunal Supremo de Elecciones

PILAR DE LA DEMOCRACIA

08 de setiembre de 2021

DE-2279-2021

Sr. Erick Adrián Guzmán Vargas

Página: 6

para el mes de marzo del presente año. Como consecuencia de ello, en oficio n.º DGET-254-2021 del 13 de agosto, la Licda. Xenia Guerrero Arias, Directora General de Estrategia Tecnológica informó que *la programación del sistema dio inicio el 28 de julio del año en curso y finalizará el 18 de noviembre del 2022 (entregable 1 ETAPA DE PLANIFICACIÓN el 3 de agosto de 22, entregable 2 ETAPA SEGUIMIENTO el 18 de agosto del 2022 y el entregable 3 ETAPA EVALUACIÓN el 18 de noviembre del 2022)*. En ese mismo orden de ideas, en oficio n.º DGET-270-2021 del 1º de setiembre del corriente, remitido por la señora Guerrero Arias, a la señora Armenia Masis Soto, Jefa de la Oficina de Proyectos Tecnológicos se indica que (dada) *“la necesidad de esperar criterio solicitado por la Dirección Ejecutiva al Tribunal, le instruyo para que dicho proyecto sea pausado. Lo anterior, con el fin de hacer el mejor uso de los recursos de la DGET; determinando las acciones a seguir para el proyecto PETI-P10, una vez se conozca el criterio emitido por el Tribunal.”* (El subrayado no corresponde al original).

Así las cosas, y en virtud de lo indicado en los párrafos anteriores, en cuanto a la atención del proceso electoral en ciernes, sumado al panorama poco claro y el impacto que tendrá la posible entrada en vigencia de la Ley de Empleo Público sobre estos organismos electorales, lo que eventualmente pudiera implicar un replanteamiento de las especificaciones técnicas dadas por personeros de Dirección Ejecutiva y el DRH para efectos del diseño del sistema informático que exige la misma Ley 9635 “Fortalecimiento de las Finanzas Públicas”, es que, a pesar del avance y esfuerzos realizados, se considera prudente suspender el diseño de tal sistema, puesto que el mismo se planteó y procuró ajustar a lo que establece el Decreto N.º 42087-MP-PLAN *Lineamientos generales de gestión de desempeño de las personas servidoras públicas*, mismos que pudieran no resultar aplicables al proceso de Gestión de Desempeño establecido a nivel del TSE.

5. Aplicación del Nivel III de Planificación (Contralorías de Servicios).

Estado actual: Pendiente

Tal y como fue expuesto en líneas atrás, el impacto que podría tener sobre este tema en particular, la posible aprobación de la Ley de Empleo Público, aunado a lo que se indica en el punto 4 denominado *“Sistema informático a utilizar en la institución para desarrollar la evaluación del desempeño de sus funcionarios”* y considerando los plazos indicados para realizar los entregables, dentro los cuales se incluye este aspecto, la efectiva aplicación de este tercer nivel quedará supeditada a estas dos grandes aristas.

Dirección Ejecutiva

Costado oeste del Parque Nacional, Apdo. 2163-1000, San José, Costa Rica
Teléfono: 2221-0939 / 2287-5415 • Fax: 2258-3912 • E-mail: dejecutiva@tse.go.cr



Tribunal Supremo de Elecciones

PILAR DE LA DEMOCRACIA

08 de setiembre de 2021

DE-2279-2021

Sr. Erick Adrián Guzmán Vargas

Página: 7

III. OTRAS ACTIVIDADES A VALORAR:

Seguidamente se enumeran algunos aspectos que, a raíz de la puesta en marcha del modelo, deben ser replanteados según lo ya aprobado por el Superior:

1. Desarrollo de competencias seleccionadas (cierre de brechas).

Acción sugerida: Posponer su implementación para el ciclo evaluativo 2022.

En este punto resulta importante rescatar que, mediante oficio n.º DE-2868-2020 se expuso lo siguiente: *4) Elaborar la propuesta para el desarrollo de competencias seleccionadas. Estado actual: Concluida. La propuesta desarrollada por el DRH contempla el Plan Individual de Desarrollo (PID) y Plan de Apoyo a la Jefatura (PAJ) a fin de desarrollar, fortalecer y mejorar las competencias laborales definidas para el año 2021 –trabajo en equipo y cambio e innovación–. Cabe señalar que, para efectos del desarrollo de las competencias, se pretende implementar paulatinamente el modelo de aprendizaje 70-20-10 –en su orden, corresponde a las etapas de experiencia (trabajo) con un 70%, exposición (aprendizaje social) con un 20% y estudio (formación) con un 10%–, el cual plantea diferentes metodologías y recursos para trabajar el desarrollo de las competencias transversales y técnicas, siendo que para el año 2021 se implementará el 10% correspondiente a estudio, y en el 2022 las etapas restantes.*

En virtud de lo anterior, y una vez en la práctica, se consideró que tales actividades resultaban complejas e involucraban mayor inversión en tiempo, tanto para las personas funcionarias, como para las jefaturas, por ello, y para efectos de facilitar su ejecución mientras el sistema alcanza madurez y el personal se empodera en el desarrollo de sus competencias, el DRH recomienda posponer su efectiva implementación para el ciclo evaluativo 2022, manteniendo las mismas competencias evaluadas durante este año, es decir, Trabajo en Equipo y Cambio e Innovación, acompañado de una campaña informativa y una estrategia más puntual, con la pretensión de aclarar los beneficios del desarrollo y autogestión de las competencias y la actualización de conocimientos, aparejado a una revisión de los elementos y parámetros establecidos, incluyendo el Manual de Competencias del TSE, de manera que el tema puede resultar más entendible, tanto para los evaluados como para los evaluadores.

2. Aplicación de la encuesta relativa al clima laboral para la evaluación de jefaturas.

Acción sugerida: Posponer su implementación para el ciclo evaluativo 2022.

En vista de que no se cuenta con un sistema informático a la fecha, tal y como fue expuesto líneas atrás, el cual contemplaba este flujo, aunado a las limitaciones de la herramienta Access, la cual, de momento se utiliza como una medida paliativa para

Dirección Ejecutiva

Costado oeste del Parque Nacional, Apdo. 2163-1000, San José, Costa Rica

Teléfono: 2221-0939 / 2287-5415 • Fax: 2258-3912 • E-mail: dejecutiva@tse.go.cr



Tribunal Supremo de Elecciones

PILAR DE LA DEMOCRACIA

08 de setiembre de 2021

DE-2279-2021

Sr. Erick Adrián Guzmán Vargas

Página: 8

cumplir con lo mínimo requerido por la ley, la encuesta no será posible aplicarla en los meses previstos ni en un corto plazo, salvo, que sea posible utilizar una herramienta alterna.

En consecuencia, el DRH indagó sobre algunas herramientas disponibles en el mercado que cumplan con el objetivo de recopilar la información de la encuesta de clima laboral, considerando la plataforma denominada *Survey Monkey*, una de las más adecuadas, en vista de ser una herramienta intuitiva que permite la creación rápida de encuestas con distintos formatos de preguntas, además, facilita la tabulación y análisis de los resultados, cuyo costo ronda los ₡280.000,00 -licenciamiento anual- para el perfil básico, lo que eventualmente implica que tanto Dirección Ejecutiva como la Sección de Servicio al Cliente de TI, gestionen las provisiones presupuestarias correspondientes y la definición de las especificaciones técnicas, para su compra efectiva.

En virtud de lo anteriormente expuesto, la encuesta de clima laboral no podrá aplicarse para el presente ciclo evaluativo como estaba previsto, por lo que, aprovechando la coyuntura, el DRH considera pertinente realizar una revisión más exhaustiva del instrumento diseñado, por los aspectos que se detallan a continuación:

- a) Dados los resultados de los recientes estudios psico-laborales realizados por el Área de Prevención y Salud Laboral, incluir la valoración del instrumento técnico por parte de otras unidades administrativas, además de aplicarla a una muestra del personal que podrá completar dicha encuesta, para validar si son comprensibles los ítems evaluados, lo que permitirá darle fiabilidad y confiabilidad al instrumento como tal, pues si bien fue analizado y validado por las personas profesionales en psicología del área mencionada, carece del análisis del grado de exactitud, es decir, si "mide lo que dice medir", cualidad muy importante en herramientas de esta naturaleza, como si lo tienen otras pruebas de índole similar que se aplican a nivel interno, pero que por un tema de costos y presupuesto, se optó por generar un instrumento interno.
- b) A raíz de lo solicitado por la Contraloría General de la Republica en el marco de la Auditoría de Carácter Especial en Liderazgo y Cultura para el fortalecimiento de la capacidad de gestión institucional, recientemente aplicada en el TSE, se deben realizar valoraciones de los temas de motivación, acompañamiento, reconocimiento al logro y empoderamiento, por lo que tales aspectos podrían incorporarse dentro del instrumento técnico ya elaborado, a fin de maximizar tiempos y esfuerzos, lo que permitirá incentivar estos temas mediante acciones institucionales más enfocadas.

Dirección Ejecutiva

Costado oeste del Parque Nacional, Apdo. 2163-1000, San José, Costa Rica
Teléfono: 2221-0939 / 2287-5415 • Fax: 2258-3912 • E-mail: dejecutiva@tse.go.cr



Tribunal Supremo de Elecciones
PILAR DE LA DEMOCRACIA

08 de setiembre de 2021

DE-2279-2021

Sr. Erick Adrián Guzmán Vargas

Página: 9

3. Catálogo de estímulos a la productividad.

Acción sugerida: Posponer su implementación para el ciclo evaluativo 2025.

En lo que se refiere al catálogo de estímulos a la productividad, la recomendación propuesta según oficio n.º DE-2868-2020 indicaba *Que se valore y salvo superior criterio se apruebe el catálogo de estímulos de productividad generado por el Departamento de Recursos Humanos de forma escalonada, conforme a los siguientes términos y teniendo en cuenta que para poder aplicar de forma efectiva algunos de ellos (salida anticipada y horario flexible por ejemplo), se requieren realizar primero las modificaciones normativas o bien de contenido presupuestario, por lo que, se advierte que estos se podrán otorgar, en la medida de las posibilidades de la administración y previa reforma, modificaciones reglamentarias que aún están pendientes de concretarse para su efectiva aplicación.* Posteriormente, en sesión extraordinaria n.º 120-2020, celebrada el 16 de diciembre de 2020 y comunicada en oficio n.º STSE-2575-2021 de misma data, el Superior dispuso entre otras cosas *"2.- Tener por rendido el informe, cuyas recomendaciones se acogen, con excepción de lo consignado respecto de planes de formación a la medida y participación en eventos internacionales".*

Es trascendental indicar que, a la fecha, no existe jurisprudencia interna que regule los estímulos de productividad aprobados, en particular lo relacionado con el tiempo libre y horario flexible, por lo que, de previo, debe definirse y aprobarse la normativa que corresponda para su adecuada aplicación. Sin embargo, es criterio del DRH que tales estímulos podrían aplicarse de forma efectiva en un horizonte de cinco años como mínimo, esto por cuanto, un cambio tan significativo como lo es la implementación de este modelo con sus diferentes elementos, requiere según la teoría, de uno a cinco años aproximadamente para adquirir una mayor madurez, lo que favorecerá la correcta ejecución de cada una de las etapas, así como la participación y responsabilidad que tiene cada una de las personas involucradas, en el sentido de diseñar y redactar objetivos y metas que impliquen retos para las unidades administrativas, con lo que se promueva una filosofía de mejora continua en la institución, además, de que las personas funcionarias puedan realizar sus autoevaluaciones como un ejercicio de retrospectiva real que les ayude a descubrir cuáles son sus puntos fuertes y débiles para así marcar la hoja de ruta más adecuada para mejorarlos.

4. Evaluación de las personas que ingresen a apoyar el proceso electoral y rotación del personal. Estado sugerido:

Valorar ajuste dado la cercanía del proceso electoral.

En este aspecto es importante traer a colación lo establecido en los artículos 44 bis y 44 ter del Reglamento a la Ley de Salarios y Régimen de Méritos del TSE, que

Dirección Ejecutiva

Costado oeste del Parque Nacional, Apdo. 2163-1000, San José, Costa Rica
Teléfono: 2221-0939 / 2287-5415 • Fax: 2258-3912 • E-mail: dejecutiva@tse.go.cr



Tribunal Supremo de Elecciones

PILAR DE LA DEMOCRACIA

08 de setiembre de 2021

DE-2279-2021

Sr. Erick Adrián Guzmán Vargas

Página: 10

fueron reformados con la entrada en vigencia de este nuevo modelo de gestión de desempeño, pues precisamente hace mención a este tipo de personal.

Lo anterior por cuanto, las personas que ingresan a la institución como apoyo al proceso electoral, también deben ser evaluadas bajo el mismo modelo que se aplica a nivel institucional, sin embargo, tomando en consideración la cantidad de personas que ingresan, su rotación y los plazos de sus contratos, para una mejor conveniencia y facilidad podría manejarse una herramienta estándar para este tipo de personal a nivel de objetivos y metas, que asegure que se cumple con lo que la normativa establece en esta materia, pero que también facilite un seguimiento y control sencillo para las personas responsables de evaluar a este tipo personal, es decir con parámetros ya previamente establecidos y similares para todos y un instrumento de seguimiento prediseñado que pueda ser completado por las diferentes jefaturas. Cabe rescatar que, dentro de la reforma realizada, el tema competencial pareciera que no fue considerado, lo que haría presumir que el componente de metas y objetivos alcanzaría una nota del 100% y no del 80% que se estila para el resto del personal.

5. Evaluaciones Parciales (traslados, ascensos, reclasificaciones).

Acción sugerida: Valorar ajuste dado la cercanía del proceso electoral.

En relación con este aspecto es importante traer a colación que el artículo 44 del Reglamento a la Ley de Salarios y Régimen de Méritos fue ajustado de acuerdo al nuevo modelo de gestión del desempeño, el cual a la letra indica lo siguiente: “A más tardar el último día del mes de mayo de cada año, todas las personas funcionarias deberán haber sido sometidas al proceso de evaluación por parte de su jefatura inmediata, incluyendo la fase de impugnación si así se hubiera gestionado. Dicha evaluación corresponderá a los resultados del año inmediato anterior (partiendo del 1° de enero al 31 de diciembre de cada año). Si durante el período a evaluar la persona funcionaria laboró en diferentes unidades administrativas, será obligación de la jefatura inmediata requerir de las jefaturas anteriores las evaluaciones parciales sobre esta persona funcionaria, a efectos de considerar los criterios emitidos y hacerlos constar en la evaluación del desempeño. Las jefaturas consultadas deberán rendir la evaluación parcial en un plazo no mayor a cinco días hábiles, una vez requerida por la jefatura inmediata de la persona funcionaria. Corresponderá al Departamento de Recursos Humanos informar a la jefatura que ha de realizar la evaluación anual, las dependencias en que haya laborado la persona funcionaria que va a ser evaluada.”

De acuerdo con ese artículo, estas evaluaciones parciales al personal deben realizarse en función de los movimientos en los cuales se ven involucradas las personas funcionarias concernidas a lo largo del año, partiendo de que el ciclo evaluativo es de 12

Dirección Ejecutiva

Costado oeste del Parque Nacional, Apdo. 2163-1000, San José, Costa Rica
Teléfono: 2221-0939 / 2287-5415 • Fax: 2258-3912 • E-mail: dejecutiva@tse.go.cr



Tribunal Supremo de Elecciones
PILAR DE LA DEMOCRACIA

08 de setiembre de 2021

DE-2279-2021

Sr. Erick Adrián Guzmán Vargas

Página: 11

meses, sin embargo, para su adecuada implementación, es necesario disponer del sistema informático en desarrollo, pues la actual herramienta de Access no contempla este aspecto, ya que la misma fue concebida como temporal, mientras se disponía de la citada solución informática en desarrollo, la cual, a hoy, es inexistente.

En virtud de ello, el DRH considera pertinente que, hasta tanto no se cuente con el sistema informático respectivo, sea analizado por las dependencias correspondientes, el diseño de una herramienta alterna, o en su defecto de ser posible, se ajuste el Access, pues como ha sido indicado a lo largo de este memorial, bajo el esquema actual y la solución tecnológica vigente, no se contempló este apartado y por ende, no se está evidenciando el seguimiento realizado y la asignación de los objetivos de las diferentes dependencias, lo que eventualmente pudiera impactar su notal final.

Si bien es cierto, se instruyó a las jefaturas y personal de apoyo vía correo institucional, que debían confeccionar un expediente digital o físico para cada persona funcionaria, donde se archivarán los reportes del Access y cualquier otra evidencia que se considerara necesaria, tales como: correos, imágenes, archivos, relacionados con el desempeño de la persona, y, en caso de que la persona fuese trasladada a otra unidad administrativa, debían remitir el expediente a la nueva jefatura, lo cierto es que tomando como referencia las consultas atendidas, pareciera que hay muchas dudas con respecto a este tema y por ende no está siendo aplicado por la mayoría, por lo que será necesario generar una directriz más formal y puntual.

6. Calificación de servicios del periodo 2020.

Estado actual: Pendiente

Según se mencionó en el oficio n.º DE-0393-2020 del 7 de febrero de 2020 *“n el caso del Tribunal, el modelo de calificación de servicios si bien era anual, el ciclo evaluativo no era el mismo para todas las personas servidoras de la institución, toda vez que, este iniciaba según su fecha de ingreso a la función pública. Entonces, como bajo el modelo anterior no se evaluaba un año calendario, la calificación de servicios del 2019 comprende las labores de desempeñadas en parte de ese año y este, por lo que surge la duda de cómo se efectuará la evaluación correspondiente al período 2019-2020, y a qué ciclo de evaluación corresponderá la anualidad.// Considerando la disposición transitoria mencionada, bajo el modelo que se implementaba en el Tribunal para obtener la calificación de servicios del periodo mencionado, implicaría que para el año en curso se mantendrán vigentes ambos sistemas de evaluación; claramente, el modelo actual abarca todo el año calendario y el anterior, la porción del 2020 que deba ser evaluada según corresponda a cada persona funcionaria. Por lo que es importante conocer la*

Dirección Ejecutiva

Costado oeste del Parque Nacional, Apdo. 2163-1000, San José, Costa Rica
Teléfono: 2221-0939 / 2287-5415 • Fax: 2258-3912 • E-mail: dejecutiva@tse.gov.cr



Tribunal Supremo de Elecciones
PILAR DE LA DEMOCRACIA

08 de setiembre de 2021

DE-2279-2021

Sr. Erick Adrián Guzmán Vargas

Página: 12

viabilidad jurídica de esa alternativa que, por ser sistemas con criterios y metodología distintas, cabe la posibilidad de que arrojen calificaciones distintas para un mismo evaluado, en este año. De igual manera, sobre cómo debe considerarse la anualidad que se reconozca para ese periodo, lo que es relevante puesto que, a partir del nuevo modelo para el ciclo de evaluación del 2020, se reconocerá una anualidad –si corresponde- en el 2021, de manera que no se entienda como un doble reconocimiento, concluyéndose en este aspecto que los citados lineamientos, obligan a sustituir la calificación de servicios por una nueva metodología orientada a la gestión del desempeño, lo que hace necesario un proceso de sensibilización y capacitación a todo el personal institucional, por lo que se recomienda que Que el Departamento Legal en conjunto con el Departamento de Recursos Humanos, elaboren la propuesta de normativa interna correspondiente (considerando las modificaciones a la existente actualmente), para regular el modelo de gestión del desempeño del Tribunal implementen en acato de las disposiciones contenidas en el Decreto Ejecutivo n. ° 42087-MP-PLAN “Lineamientos generales de gestión de desempeño de las personas servidoras públicas”. // Asimismo, para que esa instancia asesora rinda criterio jurídico sobre cómo se deberá proceder con la evaluación de servicios correspondiente al periodo 2019-2020 y su respectiva a anualidad.” (Lo subrayado no corresponde al original).

En virtud de lo anterior, a la fecha no se cuenta con el criterio jurídico respectivo de cómo se procedería con la evaluación del periodo restante del año 2020, lo que ha imposibilitado al DRH realizar el cierre masivo del periodo parcial pendiente de evaluar al personal durante ese periodo, es decir, solicitar o no la calificación de servicios parcial con fecha de cierre 31 de diciembre de 2020 para dar por concluido ese ciclo.

7. Publicación de los “Lineamientos técnicos y metodológicos para la implementación del Proceso de Gestión del Desempeño en el TSE”.

Estado actual: Pendiente

En sesión extraordinaria n.º 120-2020, el Superior dispuso, entre otras cosas, lo siguiente: “3.- Tener por aprobados los Lineamientos técnicos y metodológicos para la implementación del Proceso de Gestión del Desempeño en el Tribunal Supremo de Elecciones. 4.- Emítanse los decretos correspondientes (...) La presente reforma reglamentaria empezará a regir a partir del 1.º de enero de 2021”

Dicha reforma reglamentaria corresponde a los artículos 3 inciso f), 49 y 53 inciso d) y adición de un inciso e) al artículo 53 del Reglamento Autónomo de Servicios del Tribunal Supremo de Elecciones, además a los artículos 11, 12 inciso a), 34, 43, 44 y 45 y adición de un artículo 44 bis y 44 ter al Reglamento a la Ley de Salarios y Régimen de Méritos del Tribunal Supremo de Elecciones y del Registro Civil, mismos que fueron reformados

Dirección Ejecutiva

Costado oeste del Parque Nacional, Apdo. 2163-1000, San José, Costa Rica
Teléfono: 2221-0939 / 2287-5415 • Fax: 2258-3912 • E-mail: dejecutiva@tse.go.cr



Tribunal Supremo de Elecciones

PILAR DE LA DEMOCRACIA

08 de setiembre de 2021

DE-2279-2021

Sr. Erick Adrián Guzmán Vargas

Página: 13

mediante decretos 8-2020 y 9-2020. No obstante, en el acuerdo anteriormente citado, no se definió responsable de remitir a la Unidad de Jurisprudencia y Normativa el texto de “*Lineamientos técnicos y metodológicos para la implementación del Proceso de Gestión del Desempeño en el Tribunal Supremo de Elecciones*” para su publicación. Sin embargo, y ante los eventuales ajustes que haya que realizar producto de lo indicado en este memorial, aunado al impacto que pudiera implicar para este organismo electoral la entrada en vigencia de la Ley de Empleo Público, se sugiere no publicarlos hasta no tener claro el panorama.

IV. CONCLUSIONES

1. El proceso de implementación del modelo de gestión del desempeño se ha visto afectado por la cercanía de la época electoral, en la cual se incrementan las cargas laborales del personal institucional que debe abocarse a esta prioridad, lo que ha afectado la puesta en marcha del citado modelo bajo la propuesta inicialmente planteada, pues para estos últimos meses del año hay algunas actividades que todavía deben ejecutarse como parte del ciclo evaluativo, y que se han acumulado en algunos casos, precisamente, por el tiempo que el personal ha requerido para conocer el nuevo esquema, lo que ha obligado a alargar los plazos.
2. La eventual aprobación de la Ley de Empleo Público que se tramita en el Congreso puede derivar en la necesidad de realizar ajustes al modelo actualmente implementado.
3. Los estratos ocupacionales que se han manejado desde hace años atrás, como instrumento técnico complementario al Manual Descriptivo de Clases de Puestos y que resultan ser funcionales para este organismo electoral, pueden mantenerse como familias de puestos, los cuales a saber son: Ejecutivo; Profesional; Técnico, Calificado y Operativo, a pesar de que se hayan realizado avances importantes para alinearlos a las familias de puestos delimitadas por MIDEPLAN.
4. Las acciones tendientes a capacitar al personal institucional (evaluados) y Jefaturas, supervisores y encargados (evaluadores), se completó satisfactoriamente, y se contó con una alta participación por parte de las audiencias a las cuales iban dirigidas, complementándose con campañas de divulgación realizadas vía correo electrónico, mediante las cuales se les compartió cápsulas informativas relacionadas con el proceso de gestión del desempeño y planes individuales de desarrollo.
5. No se ha realizado la segregación de tareas dentro del Manual Descriptivo de Clases de Puestos, sin embargo, al ser un instrumento de uso técnico del DRH no afectaría

Dirección Ejecutiva

Costado oeste del Parque Nacional, Apdo. 2163-1000, San José, Costa Rica
Teléfono: 2221-0939 / 2287-5415 • Fax: 2258-3912 • E-mail: dejecutiva@tse.go.cr



Tribunal Supremo de Elecciones
PILAR DE LA DEMOCRACIA

08 de setiembre de 2021

DE-2279-2021

Sr. Erick Adrián Guzmán Vargas

Página: 14

de manera directa el proceso de Gestión del Desempeño, pues el uso de esta herramienta por parte de las jefaturas es discrecional al momento de definir los objetivos y metas del personal, pero no resulta ser mandatorio, sin omitir, que dicha actualización implica la participación de varios actores institucionales, lo que puede hacer complejo el proceso, partiendo de que habría que ajustar 248 perfiles.

6. A la fecha, no se cuenta con un sistema informático que coadyuve en la administración, seguimiento y control del proceso de Gestión del Desempeño, lo que representa un escollo en la adecuada implementación de este modelo, cuya entrega se extendería al mes de noviembre del año 2022 según lo indicado por la DGET en su memorial, sin dejar de lado, que la eventual aprobación de la Ley de Empleo Público, puede obligar a la Administración a hacer ajustes en las especificaciones técnicas.
7. El nivel III de Planificación (Contralorías de Servicios) no se podrá implementar a partir del ciclo evaluativo 2022, puesto que a la fecha no se cuenta con el sistema informático requerido.
8. El resultado de la experiencia obtenida en este año de implementación del modelo, permite determinar que la táctica para el desarrollo competencial (cierre de brechas) requiere ser implementada de manera progresiva, por ser un tema prácticamente nuevo a nivel institucional, lo que implica que debe ajustarse la estrategia y la metodología, así como ampliar el plazo para su implementación.
9. La aplicación de la encuesta de clima laboral no podrá realizarse en las fechas previstas para el presente ciclo evaluativo, pues no se cuenta con un sistema informático que facilite la aplicación de la misma, salvo que se disponga de una herramienta alterna, sin omitir que, a raíz de la Auditoría de Carácter Especial en Liderazgo y Cultura para el fortalecimiento de la capacidad de gestión institucional, recientemente aplicada en el TSE, se deben realizar valoraciones de los temas de motivación, acompañamiento, reconocimiento al logro y empoderamiento, aspectos que bien podrían incorporarse dentro del instrumento técnico ya elaborado, a fin de maximizar tiempos y esfuerzos.
10. La propuesta de estímulos a la productividad ya se encuentra aprobada por el Superior, sin embargo, no se ha generado la normativa interna que los regule, aunado a que este nuevo modelo de Gestión del Desempeño no ha alcanzado un grado de madurez óptimo.
11. Las personas que ingresen a laborar en apoyo a los procesos electorales, también les resulta aplicable el modelo de gestión del desempeño, de acuerdo con lo que se

Dirección Ejecutiva

Costado oeste del Parque Nacional, Apdo. 2163-1000, San José, Costa Rica
Teléfono: 2221-0939 / 2287-5415 • Fax: 2258-3912 • E-mail: dejecutiva@tse.go.cr



Tribunal Supremo de Elecciones
PILAR DE LA DEMOCRACIA

08 de setiembre de 2021

DE-2279-2021

Sr. Erick Adrián Guzmán Vargas

Página: 15

establece en la normativa, no obstante, ante la falta del sistema informático requerido y en virtud de que la actual herramienta Access –que es de carácter temporal- debe alimentarse de manera manual, lo que viene a agregar carga al personal que la administra y a las mismas jefaturas, por lo que se requiere definir una metodología apta para aplicar la evaluación a este tipo de personal, dada la cantidad que ingresa, su rotación y plazos de los contratos.

12. La carencia de un sistema informático, viene a impactar de manera directa la evaluación de las personas que son afectas a traslados, ascensos, y otro tipo de movimientos a lo interno de la institución, puesto que la herramienta vigente no consideró este aspecto por la temporalidad con la cual fue concebida y sus limitaciones, situación que eventualmente pudiera impactar la nota final de este personal y, por ende, generar posibles acciones recursivas.
13. El ciclo evaluativo del año 2020 a la fecha continúa abierto, es decir, no se ha realizado un cierre formal a los meses que quedaron sin evaluar, producto de la transición generada entre la inhabilitación del instrumento anterior -calificación de servicios- y la entrada en vigencia del nuevo modelo.
14. Las reformas dispuestas por el Tribunal ya están incorporadas en el Reglamento Autónomo de Servicios y en el Reglamento a la Ley de Salarios y Régimen de Méritos. Sin embargo, los “*Lineamientos técnicos y metodológicos para la implementación del Proceso de Gestión del Desempeño en el Tribunal Supremo de Elecciones*” aún no han sido publicados.

V. RECOMENDACIONES

1. Que el Tribunal apruebe realizar los siguientes ajustes al ciclo evaluativo 2021 y 2022, dada la cercanía de la época electoral, de manera que se logre una mayor eficiencia en la distribución de las cargas laborales imperantes en este momento, por cuanto la valoración del cumplimiento de las metas y objetivos, que representa el 80% de la nota final de desempeño, es un factor crítico:
 - a. Extender la **etapa de evaluación** -*asignación de la nota final*- al 31 de mayo de 2022, pues según las fechas aprobadas está prevista para que finalice el 31 de marzo de 2022.
 - b. Mantener las fechas aprobadas para la **etapa de planificación** del ciclo evaluativo 2022 –*definición y asignación de objetivos y metas*-, del 1° de octubre al 31 de diciembre de 2021, con la salvedad, de que al personal que se encuentre apoyando algún programa electoral, no le sean asignados

Dirección Ejecutiva

Costado oeste del Parque Nacional, Apdo. 2163-1000, San José, Costa Rica
Teléfono: 2221-0939 / 2287-5415 • Fax: 2258-3912 • E-mail: dejecutiva@tse.go.cr



Tribunal Supremo de Elecciones
PILAR DE LA DEMOCRACIA

08 de setiembre de 2021

DE-2279-2021

Sr. Erick Adrián Guzmán Vargas

Página: 16

objetivos y metas hasta que se reincorpore a la oficina de origen y que las jefaturas puedan utilizar los mismos objetivos y metas definidos para el 2021, con los ajustes que consideren pertinentes.

- c. Establecer, para la **etapa de seguimiento** del ciclo evaluativo 2022 y subsiguientes, realizar al menos un seguimiento al año, en las fechas que disponga la jefatura, el cual deberá quedar incluido dentro de la herramienta informática que se utilice para tales efectos, momento en el cual pueden realizar los ajustes que se consideren necesarios a los objetivos y metas planteados.
2. Que el Tribunal apruebe mantener como familias de puestos los estratos ocupacionales actualmente vigentes en la institución, en lugar lo preliminarmente establecidos en los *Lineamientos* de marras, de manera que se mantenga incólume la tabla de ponderación aprobada para este primer ejercicio del 2021, la cual será de uso discrecional por parte de las jefaturas.
3. Que las jefaturas al momento de distribuir el porcentaje asignado al componente de metas y objetivos, según los parámetros establecidos por el API y el DRH, consideren la gestión de los departamentos y unidades; la naturaleza del puesto, funciones y tareas sustantivas asignadas, las cargas de trabajo, las características particulares del personal, los objetivos establecidos a nivel del PEI y POA y otros instrumentos de control que se consideren pertinentes, en el entendido de que dichos objetivos y metas deben ser establecidos de manera equitativa, tanto para el personal que labora en modalidad presencial, como para el que laborará de manera virtual, a través de las modalidades de trabajo remoto no habitual por objetivos o teletrabajo, para lo cual deben considerarse indicadores y métricas objetivas que puedan ser evidenciables y medibles.
4. Que el DRH a través del Área de Capacitación continúe coordinando acciones de capacitación y/o información a nivel institucional, sea por medio de charlas virtuales sincrónicas o por medio de la divulgación de infografías u otros recursos audiovisuales, a fin de propiciar en el corto, mediano y largo plazo un mayor empoderamiento del proceso, incluyendo el tema de objetivos y metas para el cual se requiere apoyo de la Dirección Ejecutiva.
5. Que el Tribunal apruebe excluir del plan de trabajo aprobado, la actividad relacionada con la actualización del MDCP segregado por tareas. No obstante, es loable que las nuevas actualizaciones de los perfiles se continúen realizando bajo ese enfoque ya que este proceso se ha iniciado de manera paulatina, conforme se

Dirección Ejecutiva

Costado oeste del Parque Nacional, Apdo. 2163-1000, San José, Costa Rica
Teléfono: 2221-0939 / 2287-5415 • Fax: 2258-3912 • E-mail: dejecutiva@tse.go.cr



Tribunal Supremo de Elecciones

PILAR DE LA DEMOCRACIA

08 de setiembre de 2021

DE-2279-2021

Sr. Erick Adrián Guzmán Vargas

Página: 17

van trabajando las descripciones de puestos, lo que puede coadyuvar a las diferentes actividades que tiene a su cargo el DRH.

6. Que el Tribunal apruebe suspender temporalmente el desarrollo del sistema informático por parte de la DGET, hasta tanto se tenga certeza del impacto que pueda tener la posible entrada en vigencia de la Ley de Empleo Público, pues algunos de los requerimientos ya planteados pudieran requerir ajustes, lo que generaría reprocesos e inversión de tiempos y recursos que bien pudieran destinarse a otros procesos que actualmente son prioritarios de cara a los comicios que se avecinan.
7. Que la Dirección General de Estrategia Tecnológica asigne al DRH un recurso humano con conocimiento avanzado en MS Access a fin de que colabore con las mejoras y mantenimiento de la herramienta que actualmente funciona como sustituto del sistema informático de Gestión del Desempeño, ya que, de aprobarse el punto anterior, ésta deberá seguirse utilizando por tiempo indefinido.
8. Que el Tribunal apruebe posponer la aplicación del tercer nivel de planificación relacionado con la Contraloría de Servicios, hasta tanto no se disponga del sistema informático que permita su implementación.
9. Que el Tribunal apruebe cambiar la estrategia establecida para el componente de competencias (20%) del presente ciclo evaluativo y subsiguientes, bajo los parámetros que se detallan a continuación, para lo cual será necesario que DRH proceda a revisar los niveles de desarrollo establecidos en las competencias para el perfil ideal, a fin de que sean ajustados y estandarizados de una manera más objetiva a cada clase y puesto, y a su vez se establezcan roles de desempeño más específicos sobre los comportamientos esperados para cada una de las competencias, lo que facilitará una mejor comprensión del tema para los futuros ciclos evaluativos, para lo cual el DRH deberá realizar las respectivas campañas de sensibilización y comunicarlos al personal de forma previa a iniciar la etapa de planificación de cada ciclo evaluativo y/o como fecha máxima el último día hábil del mes de diciembre del año previo al que se evaluará.
 - a. **Ciclo evaluativo 2021:** Considerar únicamente la autoevaluación y la evaluación de las jefaturas, cuya metodología es análoga a la aplicada en el diagnóstico realizado en el presente ciclo evaluativo, con la diferencia de que la misma tendrá las siguientes ponderaciones para alcanzar el 20% asignado a este componente: Autoevaluación 7,5 % y Evaluación por parte de las jefaturas 12,5%, dichos parámetros aplicarán al 100% del personal

Dirección Ejecutiva

Costado oeste del Parque Nacional, Apdo. 2163-1000, San José, Costa Rica
Teléfono: 2221-0939 / 2287-5415 • Fax: 2258-3912 • E-mail: dejecutiva@tse.gov.cr



Tribunal Supremo de Elecciones

PILAR DE LA DEMOCRACIA

08 de setiembre de 2021

DE-2279-2021

Sr. Erick Adrián Guzmán Vargas

Página: 18

institucional. Se asigna el porcentaje mayor a las jefaturas, puesto que estas son quienes tienen un mejor conocimiento del desempeño de las personas a la luz de actividades y tareas asignadas, partiendo del hecho que el desarrollo de las competencias debe verse reflejado en la ejecución de las mismas.

- b. **Ciclo evaluativo 2022 y subsiguientes:** Distribuir el 20% del porcentaje asignado a este componente en dos grandes objetivos de desarrollo aplicados al 100% del personal, uno dirigido a la mejora del Clima Laboral, a través de la implementación de acciones colaborativas dirigidas a impactar positivamente el ambiente laboral; y otro enfocado al autodesarrollo y fortalecimiento de alguna de las competencias en evaluación, para lo cual deberá tomarse como insumo los resultados obtenidos en la encuesta de clima laboral que se aplique -factores donde hay mayores oportunidades de mejora - y lo alcanzado en la autoevaluación y evaluación de competencias, dejando claro que los resultados de la medición no tendrán impacto alguno en la nota, siendo que serán únicamente un referente, además que dichos objetivos serán predefinidos por el DRH y ejecutados por el personal bajo los parámetros que oportunamente se comunicarán.
10. Que la Dirección Ejecutiva valore la asignación de recursos económicos dentro del presupuesto institucional para la adquisición en el año 2022 de la licencia de **“Survey Monkey”**, para lo cual la SCTI deberá emitir el criterio y las especificaciones técnicas respectivas.
11. Que el DRH a través del Área de Prevención y Salud Laboral, proceda a revisar el instrumento técnico diseñado para medir el clima laboral, a fin de alinearlos a los requerimientos solicitados por la Contraloría General de la República en el marco de la Auditoría de Carácter Especial en Liderazgo y Cultura y a su vez proceda a darle mayor fiabilidad y confiabilidad al instrumento como tal, a través de la validación con otras instancias electorales, tales como: unidad de estadística, agremiaciones sindicales y una muestra de jefaturas, además de aplicarla a una muestra del personal que podrá completar dicha encuesta, a fin de asegurarse que los ítem sean comprensibles.
12. Que el Tribunal apruebe aplicar los estímulos a la productividad a partir del ciclo evaluativo 2025, momento a partir del cual se considera que el modelo de Gestión de Desempeño estaría mayormente posicionado y se contaría con un alto nivel de empoderamiento por parte del personal institucional. Adicionalmente, previo a ese periodo, que el DRH aplique una encuesta al personal institucional a fin de identificar otros estímulos que sean de interés.

Dirección Ejecutiva

Costado oeste del Parque Nacional, Apdo. 2163-1000, San José, Costa Rica
Teléfono: 2221-0939 / 2287-5415 • Fax: 2258-3912 • E-mail: dejecutiva@tse.go.cr



Tribunal Supremo de Elecciones

PILAR DE LA DEMOCRACIA

08 de setiembre de 2021

DE-2279-2021

Sr. Erick Adrián Guzmán Vargas

Página: 19

13. Que, de aprobarse la recomendación anterior, el DRH en conjunto con DE y Departamento Legal, propongan la normativa respectiva que permita la aplicación correcta de los estímulos a la productividad a partir del ciclo evaluativo propuesto, periodo en el que se prevé un cambio adecuado de cultura enfocada en la capacidad autocrítica y en el cumplimiento de metas que se consideren retadoras bajo un esquema de mejora continua.
14. Que el Departamento Legal rinda el criterio jurídico pertinente con respecto a cómo deberá procederse con los aspectos que se plantean a continuación, puesto que algunos estaban supeditados a la disponibilidad del sistema informático, que a la fecha es inexistente:
 - a. Evaluación del personal que ingresa como apoyo al proceso electoral: Posibilidad de manejar o diseñar una herramienta estándar a nivel de objetivos y metas, que asegure el cumplimiento de la normativa establecida, pero que también facilite un seguimiento y control sencillo para las personas responsables de evaluar a este tipo personal, es decir, con parámetros ya previamente establecidos y similares para todos, la cual eventualmente pueda vincularse con la evaluación del periodo de prueba.
 - b. Evaluaciones parciales: Se evidencia un número significativo de personas que ha sido afectos a movimientos de personal, a quienes no se les ha aplicado evaluaciones parciales ni le han sido asignados objetivos y metas en la nueva oficina, lo que eventualmente pudiera impactar su nota final, por lo que podría valorarse el aplicar objetivos genéricos a este tipo de personal, asociados con las asignaciones que se les hayan realizado a la fecha.
 - c. Cierre del ciclo evaluativo 2020: Ante tal situación, el DRH ha considerado dos posibles opciones, a saber: 1) cerrar el periodo de evaluación con la calificación otorgada en el periodo 2019-2020, con excepción de las personas funcionarias con calificación menores a “Muy Bueno”, es decir, mantener la misma calificación otorgada por la jefatura inmediata hasta el 31 de diciembre de 2020. En los casos de las calificaciones de “bueno”, “satisfactorio” e “insuficiente” y los “muy bueno” que así lo soliciten, aplicar el formulario de calificación de servicios usual, por los meses que resulten pendientes de evaluar, o 2) Preparar matrices por cada oficina que consolide el detalle del 100% del personal adscrito a cada dependencia con la indicación de los meses pendientes a evaluar y el detalle de los 8 factores considerados en dicha calificación de servicios, de manera que se proceda a completar los valores pertinentes en un único instrumento.

Dirección Ejecutiva

Costado oeste del Parque Nacional, Apdo. 2163-1000, San José, Costa Rica
Teléfono: 2221-0939 / 2287-5415 • Fax: 2258-3912 • E-mail: dejecutiva@tse.go.cr



Tribunal Supremo de Elecciones
PILAR DE LA DEMOCRACIA

08 de setiembre de 2021

DE-2279-2021

Sr. Erick Adrián Guzmán Vargas

Página: 20

15. Que el DRH, de acuerdo al criterio vertido por el Departamento Legal con respecto a la recomendación n.º 14, proceda a implementar lo se estime pertinente, sea a través del diseño de instrumentos alternos y/o informar al personal involucrado.
16. Que la Dirección Ejecutiva, el Departamento Legal y el DRH procedan a revisar los *Lineamientos técnicos y metodológicos para la implementación del Proceso de Gestión del Desempeño en el TSE*, a fin de que se realicen los ajustes que se estimen pertinentes a la luz de lo expuesto en este memorial y del impacto que se pueda tener con la posible entrada en vigencia de la Ley de Empleo Público y que posteriormente se proceda a publicarlos en el sitio web de este organismo electoral.
17. Que la Dirección Ejecutiva en conjunto con el DRH genere una circular informativa a todas las jefaturas institucionales, personal de apoyo y personal en general sobre lo aprobado por la Magistratura Electoral en cuanto a lo concernido en este memorial, para lo que deberán coordinar lo pertinente con el Departamento de Comunicaciones y Relaciones Públicas.

VI. PLAN DE TRABAJO

A continuación, se presenta el cronograma de actividades con la indicación de las respectivas fechas de implementación:

Actividad	Responsable	Fecha de implementación
Enviar un comunicado general al personal institucional y una circular a las jefaturas sobre aspectos relativos al proceso de Gestión del Desempeño	DE – DRH – DCRP	30/09/2021
Emitir criterio técnico jurídico sobre los temas de evaluaciones parciales, de personal nombrado en periodos menores a un año y calificación de servicios del periodo 2020	Departamento Legal	31/10/2021
Presentar y comunicar la estrategia relacionada con los ajustes del componente de competencias (20%) para el ciclo evaluativo 2022	DRH/Área de Capacitación / Área de Gestión de Salarios	30/12/2021
Presentar propuesta y aplicar las herramientas o ajustes necesarios, para los temas de evaluación del personal de apoyo a los procesos electorales, evaluaciones parciales y cierre del periodo evaluativo 2020, según criterio vertido por el Departamento Legal	DRH/Área de Capacitación / Área de Gestión de Salarios	30/12/2021

Dirección Ejecutiva

Costado oeste del Parque Nacional, Apdo. 2163-1000, San José, Costa Rica
Teléfono: 2221-0939 / 2287-5415 • Fax: 2258-3912 • E-mail: dejecutiva@tse.gov.cr



Tribunal Supremo de Elecciones
PILAR DE LA DEMOCRACIA

08 de setiembre de 2021

DE-2279-2021

Sr. Erick Adrián Guzmán Vargas

Página: 21

Actividad	Responsable	Fecha de implementación
Revisar y validar el instrumento técnico diseñado para medir el clima laboral.	DRH/ PSAL	28/02/2022
Gestionar la compra de licencia <i>Survey Monkey</i>	DRH – DE – SCTI	31/05/2022
Gestionar el proceso de sensibilización para la medición del clima laboral	DRH/ PSAL	31/05/2022
Aplicar encuesta de clima laboral al personal institucional y realizar devolución de los resultados para que las unidades administrativas planteen sus acciones colaborativas en pro de la mejora del ambiente laboral.	DRH/Área de Capacitación - PSAL	30/06/2022
Aplicar encuesta al personal electoral a fin de identificar otros estímulos que sean de interés institucional	DRH/Área de Capacitación - PSAL	31/12/2023
Presentar al Tribunal propuesta de normativa para la aplicación correcta de los estímulos a la productividad	DRH – Departamento Legal	30/06/2024
Revisar los lineamientos de gestión del desempeño a la luz de la eventual entrada en vigencia de Ley de Empleo Público	Departamento Legal – DE – DRH	3 meses después de la entrada en vigencia de la Ley de Empleo Público

Atentamente,

Franklin Mora González
Director Ejecutivo

JBP/KVG/mrm/drb/avma

Dirección Ejecutiva

Costado oeste del Parque Nacional, Apdo. 2163-1000, San José, Costa Rica
Teléfono: 2221-0939 / 2287-5415 • Fax: 2258-3912 • E-mail: dejecutiva@tse.go.cr