



14 de setiembre de 2021  
STSE-2096-2021

Señores

Franklin Mora González, Director Ejecutivo

Xenia Guerrero Arias, Directora General de Estrategia Tecnológica

Ronny Alexander Jiménez Padilla, Jefe *a. i.* del Departamento Legal

Jocelyn Brown Pérez, Jefa del Departamento de Recursos Humanos

Max Solórzano Alvarado, Contralor de Servicios

Ana Yansy Gutiérrez Francis, Jefa de la Sección de Servicio al Cliente de Tecnologías de Información

Andrea Fauaz Hirsch, Jefa del Departamento de Comunicaciones y Relaciones Públicas

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

Estimados señores:

Esta Secretaría General comunica el acuerdo adoptado en el artículo cuarto de la **sesión ordinaria n.º 78-2021**, celebrada el 14 de setiembre de 2021 por el Tribunal Supremo de Elecciones, integrado por los señores Magistrados Luis Antonio Sobrado González –quien preside–, Eugenia María Zamora Chavarría, Max Alberto Esquivel Faerron, Luz de los Ángeles Retana Chinchilla y Hugo Ernesto Picado León, que dice:

*«Del señor Franklin Mora González, Director Ejecutivo, se conoce oficio n.º DE-2279-2021 del 8 de setiembre de 2021, recibido el mismo día en la Secretaría General de este Tribunal, mediante el cual rinde informe relativo al avance de implementación del modelo de gestión del desempeño y con fundamento en una serie de consideraciones, literalmente concluye y recomienda:*

#### **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.



14 de setiembre de 2021  
STSE-2096-2021  
Franklin Mora González y otros  
Página: 2

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 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.



14 de setiembre de 2021  
STSE-2096-2021  
Franklin Mora González y otros  
Página: 3

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 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



14 de setiembre de 2021  
STSE-2096-2021  
Franklin Mora González y otros  
Página: 4

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 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.

14 de setiembre de 2021  
STSE-2096-2021  
Franklin Mora González y otros  
Página: 5

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 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



14 de setiembre de 2021  
STSE-2096-2021  
Franklin Mora González y otros  
Página: 6

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 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



14 de setiembre de 2021  
STSE-2096-2021  
Franklin Mora González y otros  
Página: 7

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 alinearlo 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.

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



14 de setiembre de 2021  
STSE-2096-2021  
Franklin Mora González y otros  
Página: 8

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.

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

14 de setiembre de 2021  
STSE-2096-2021  
Franklin Mora González y otros  
Página: 9

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
Revisar y validar el instrumento técnico diseñado para medir el clima laboral.	DRH/ PSAL	28/02/2022
Gestionar la compra de licencia Survey Monkey	DRH – DE – SCTI	31/05/2022



14 de setiembre de 2021  
STSE-2096-2021  
Franklin Mora González y otros  
Página: 10

Actividad	Responsable	Fecha de implementación
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”.

***Se dispone:*** Tener por rendido el informe, cuyas conclusiones y recomendaciones se acogen. Respecto del punto 14, el Departamento Legal habrá de rendir el informe indicado en el plazo de diez días hábiles.  
**ACUERDO FIRME.»**

Atentamente,

Mariana Gómez Bolaños  
Prosecretaria General a. i. del TSE

efs

- c. Erick Adrián Guzmán Vargas, Secretario General del TSE  
Luis Antonio Bolaños Bolaños, Director General del Registro Civil



14 de setiembre de 2021  
STSE-2096-2021  
Franklin Mora González y otros  
Página: 11

Gerardo Abarca Guzmán, Director General *a. i.* del Registro Electoral y de Financiamiento de Partidos Políticos  
Ileana Cristina Aguilar Olivares, Directora General *a. i.* del Instituto de Formación y Estudios en Democracia  
Jefferson Bernardo Salas Vargas, Contador  
archivo