



4 de octubre de 2021  
Circular RH-004-2021

Jefaturas Institucionales  
Tribunal Supremo de Elecciones

ASUNTO: Aspectos importantes a considerar en relación con el Modelo de Gestión del Desempeño.

Estimadas jefaturas:

Dada la proximidad del proceso electoral, que implica un aumento considerable en las cargas laborales así como la incipiente madurez que ha alcanzado el Modelo de Gestión del Desempeño, lo que ha conllevado a replantear algunas de sus etapas y actividades conexas, así como el tiempo que necesitan tanto las jefaturas como las personas funcionarias para familiarizarse con cada uno de los aspectos del proceso; aunado a la falta de un sistema informático que facilite su administración, seguimiento y control, y la eventual aprobación de la Ley de Empleo Público que se tramita en el Congreso, se visualizó la necesidad de gestionar ajustes y cambios en las estrategias del modelo que actualmente se mantiene en funcionamiento.

Debido a lo anterior, Dirección Ejecutiva elevó a conocimiento del Superior, el informe relativo al avance de la implementación del modelo de gestión del desempeño, el cual fue conocido en **sesión ordinaria n.º 78-2021**, celebrada el 14 de setiembre de 2021, acogiendo las conclusiones y recomendaciones respectivas. Siendo así, se procede a detallar algunos aspectos relevantes a considerar, tanto para las jefaturas como para la población institucional:

#### I. Cierre del ciclo evaluativo 2021:

- **Etapas de evaluación** -asignación de la nota final: La fecha para la asignación de la nota final del ciclo evaluativo 2021, se extenderá hasta el 31 de mayo de 2022.
- Para obtener el porcentaje correspondiente al componente de competencias (20%), se aplicará únicamente lo relativo a la autoevaluación, que alcanzará una ponderación de 7,5% y la evaluación por parte de las jefaturas, con una ponderación de 12,5%. El procedimiento es similar al seguido con el diagnóstico realizado a principios de este año, dichos parámetros aplicarán al 100% del personal institucional. En virtud de lo anterior, para este ciclo evaluativo, **no se ejecutarán los Planes Individuales de Desarrollo (PID), los Planes de Apoyo a la Jefatura (PAJ) ni la valoración de las jefaturas – clima laboral-**. Las



Tribunal Supremo de Elecciones  
PILAR DE LA DEMOCRACIA

4 de octubre de 2021

Circular RH-004-2021

Jefaturas institucionales

Página: 2

competencias a valorar se mantienen, sea Trabajo en Equipo y Cambio e Innovación.

## II. Ciclo evaluativo 2022:

- **Etapa de planificación** –definición y asignación de objetivos y metas: Esta se ejecutará desde el 1° de octubre hasta el 31 de diciembre de 2021. Durante este periodo las jefaturas instituciones deberán definir y asignar los objetivos y metas al personal funcionario bajo su cargo, con la salvedad de que al personal que se encuentre apoyando algún programa electoral, se le asignará los objetivos y metas, una vez que se reincorpore a la unidad administrativa de origen, sin omitir, que la herramienta Access -actualmente disponible para tal fin-, permitirá que las jefaturas puedan reutilizar los objetivos y metas establecidos para el ciclo evaluativo 2021, con los ajustes que consideren pertinentes.

Resulta importante indicar que, la distribución de los objetivos y metas se deberá establecer según los parámetros definidos por el Área de Planificación Institucional de Dirección Ejecutiva -en adelante API- y el Departamento de Recursos Humanos -en adelante DRH-, considerando 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.

- **Etapa de seguimiento:** Durante el ciclo evaluativo de 2022 y posteriores, se deberá realizar al menos un seguimiento al año, en las fechas que disponga cada jefatura, el cual deberá quedar incluido dentro de la herramienta informática que se utilice para tales efectos. En caso de ser necesario, procederá realizar ajustes a los objetivos y metas planteados, lo que debe quedar evidenciado en el expediente correspondiente de cada persona funcionaria.
- En relación con el **componente de competencias (20%)**, para el ciclo evaluativo 2022 y subsiguientes, el porcentaje se distribuirá en **dos grandes objetivos de desarrollo aplicados al 100% del personal:** uno dirigido a la mejora del Clima

---

Departamento de Recursos Humanos

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

Teléfono: 2287-5445 • Fax: 2287-5712 • E-mail: rrhh@tse.go.cr



Tribunal Supremo de Elecciones  
PILAR DE LA DEMOCRACIA

4 de octubre de 2021

Circular RH-004-2021

Jefaturas institucionales

Página: 3

Laboral, a través de la implementación de acciones colaborativas enfocadas a impactar positivamente el ambiente laboral; y otro conducente 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.

Es menester señalar que, tanto el DRH como el API, están en total disposición de brindar asesoría y acompañamiento técnico con relación a la definición de objetivos, construcción de indicadores y asignación de metas que contempla esta fase, así como aspectos atinentes a competencias y la herramienta informática destinada para tal fin.

Valga mencionar que, como parte de las acciones que acompañan la puesta en marcha de este modelo, a continuación, se detallan otros aspectos relevantes a considerar:

- El Departamento Legal rendirá el criterio jurídico pertinente con respecto a cómo deberá procederse en relación con la **evaluación del personal que ingresa como apoyo al proceso electoral, las evaluaciones parciales y el cierre del ciclo evaluativo 2020**, puesto que algunos de estos procesos estaban supeditados a la disponibilidad del sistema informático, que a la fecha es inexistente.
- El desarrollo del **sistema informático** por parte de la Dirección General de Estrategia Tecnológica se encuentra temporalmente suspendido, a raíz del impacto que la posible entrada en vigor de la Ley de Empleo Público podría generar en algunos de los requerimientos ya planteados para la implementación de las diferentes etapas que conforman el modelo de Gestión del Desempeño.
- Hasta no contar con un sistema informático que facilite la aplicación de la **encuesta de clima laboral**, a menos que se cuente con una herramienta alterna, le corresponde al DRH a través del Área de Prevención y Salud Laboral, revisar el instrumento técnico con la finalidad de alinearlos, darle mayor fiabilidad y confiabilidad incluyendo los requerimientos solicitados por la Contraloría

---

**Departamento de Recursos Humanos**

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

Teléfono: 2287-5445 • Fax: 2287-5712 • E-mail: rrhh@tse.go.cr



Tribunal Supremo de Elecciones  
PILAR DE LA DEMOCRACIA

4 de octubre de 2021

Circular RH-004-2021

Jefaturas institucionales

Página: 4

General de la República, 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, para lo cual se deberá contar con la validación de otras instancias electorales (unidad de estadística, agremiaciones sindicales, jefaturas y personal institucional).

- Se tiene previsto que, en un mediano plazo, la implementación del modelo de gestión del desempeño alcance un mayor grado de madurez y posicionamiento, por lo que, el personal institucional contará con una capacidad autocrítica que le permita aprender de los errores, aprovechar las oportunidades y mejorar de forma continua. En virtud de lo anterior, **el Menú de estímulos a la productividad se aplicará a partir del ciclo evaluativo 2025**, con base en la normativa respectiva emitida por el DRH, en conjunto con DE y el Departamento Legal, asimismo, el DRH aplicará una encuesta al personal institucional a fin de identificar otros estímulos de interés.
- En lo que se refiere a los **“Lineamientos técnicos y metodológicos para la implementación del Proceso de Gestión del Desempeño en el Tribunal Supremo de Elecciones”**, le corresponde a la Dirección Ejecutiva, el Departamento Legal y el DRH, con base en lo expuesto en el memorial n.º STSE-2096-2021 y la posible entrada en vigencia de la Ley de Empleo Público, ajustarlos para posteriormente comunicarlos a la población institucional y proceder con su publicación en el sitio Web de la institución.
- El DRH a través del Área de Capacitación, continuará coordinando **acciones de sensibilización** a nivel institucional, con el objetivo de que el modelo de Gestión del Desempeño adquiera mayor firmeza y solidez en un mediano plazo.

Atentamente,

Franklin Mora González  
Director Ejecutivo

Kattya Varela Gómez  
Jefa a.i. de Recursos Humanos

FMG/KVG/mmg/mrm/drb

---

Departamento de Recursos Humanos

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

Teléfono: 2287-5445 • Fax: 2287-5712 • E-mail: rrhh@tse.go.cr