

# **LINEAMIENTOS TÉCNICOS Y METODOLÓGICOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL TRIBUNAL SUPREMO DE ELECCIONES**

Aprobado en Sesión Extraordinaria del Tribunal Supremo de Elecciones  
n.º 120-2020 del 16 de diciembre de 2020.

---

## **Lineamientos técnicos y metodológicos para la implementación del Proceso de Gestión del Desempeño en el Tribunal Supremo de Elecciones**

### **1. Aspectos generales**

En el marco de las competencias atribuidas a este órgano electoral, según lo establecido en la Ley N° 9635 sobre "Fortalecimiento de las Finanzas Públicas", así como el Decreto N° 42087-MP-PLAN, sobre "**Lineamientos generales de gestión de desempeño de las personas servidoras públicas**"; se emiten los presentes lineamientos, que tienen como propósito facilitar los principios básicos que se deben observar en el diseño y la aplicación de modelos e instrumentos de evaluación de desempeño institucionales que se deberán crear o ajustar en el Tribunal Supremo de Elecciones (en adelante TSE), con el fin de que los mismos entren en funcionamiento en el año 2021.

Es importante señalar que, la evaluación del desempeño de las personas servidoras públicas, constituye un mecanismo para la mejora continua de la gestión pública y del desempeño, así como el desarrollo integral del personal institucional. Por tal motivo, la Ley N° 9635, relativa al "Fortalecimiento de las Finanzas Públicas", establece que la evaluación de desempeño se fundamentará en indicadores cuantitativos de cumplimiento de metas individuales de productos y servicios prestados, vinculados a los procesos y los proyectos que realice cada institución y la del cuerpo gerencial en todos sus niveles, para el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

La gestión del desempeño requerirá la permanente coordinación entre las dependencias institucionales responsables de la planificación institucional

-API- y de la gestión de recursos humanos -DRH- a efectos de contar con el procedimiento para realizar el proceso respectivo. Las primeras deberán crear las metodologías para que las respectivas dependencias y sus jefaturas construyan los objetivos, los indicadores y las metas institucionales y las segundas, los parámetros técnicos de la evaluación en lo concerniente a las competencias.

## **2. Elementos que debe contemplar el Modelo de Gestión del Desempeño institucional**

El Modelo de Gestión del Desempeño Institucional, está integrado por el 80% correspondiente al cumplimiento de metas y objetivos, conforme a los instrumentos de planificación estratégica y operativa, (PEI, POI y POA), las evaluaciones del público vinculadas con el nivel de planificación relativo a Contralorías de Servicios, así como el Manual Descriptivo de Clases de Puestos institucional y el 20% restante por los criterios previamente establecidos institucionalmente *-competencias individuales, autoevaluación y, en el caso de las jefaturas, también se incluirá dentro de los componentes del 20% la calificación que efectúen las personas servidoras bajo su cargo con respecto a la gestión desplegada.*

Para ello, deben enfocarse en los instrumentos existentes o bien proponer otros, según su necesidad, velando porque los productos, servicios o resultados puedan ser medidos, tanto cuantitativa como cualitativamente; es decir, con un enfoque mixto y que permitan ser verificados conforme a los proyectos o actividades asignadas a cada persona colaboradora durante el período que comprende el ciclo de evaluación.

Además, la dependencia responsable de la gestión de recursos humanos debe definir para cada puesto, el estrato o familia correspondiente al cual pertenece, según el nivel de responsabilidad, conforme se dirá en el Apartado 3, relativo a otros aspectos a considerar.

El modelo se desarrolla a partir de los siguientes elementos:

### **2.1. Ciclo de la Gestión del Desempeño**

Es el proceso que involucra todas las etapas para evaluar a una persona servidora electoral, siendo la evaluación del desempeño una etapa más del ciclo indicado. Busca promover el cumplimiento de metas y objetivos,

mejorar las competencias individuales y fomentar la mejora continua. Este ciclo se encuentra conformado por las siguientes etapas:

- a) La planificación de la evaluación del desempeño (Último trimestre del año anterior al de la evaluación).
- b) El seguimiento de la evaluación del desempeño (Se debe realizar al menos dos veces al año).
- c) La evaluación del desempeño (Se realiza a más tardar el último día del mes de mayo del año siguiente al año evaluado, momento en que se evalúa el ciclo del año anterior). La evaluación del desempeño (Etapas de evaluación que se realiza a más tardar el último día del mes de mayo del año siguiente al año evaluado, en el que se evalúa el ciclo del año anterior, e incluye la evaluación por parte de la jefatura y la atención de la fase recursiva de haberse impugnado la evaluación obtenida).
- d) La realimentación (Se realiza en las etapas de seguimiento de la evaluación y en la evaluación del desempeño como tal).

En el Anexo n.º 1 se muestra una figura, que resume el ciclo de la Gestión del Desempeño.

## **2.2. La planificación de la evaluación del desempeño.**

Es la primera etapa del ciclo, y consiste en la definición y programación de metas y objetivos según la planificación institucional (PEI, POI y POA), Manual Descriptivo de Clases de Puestos institucional, así como las evaluaciones del público vinculadas con el nivel de planificación relativo a las Contralorías de Servicios. Esta etapa debe efectuarla la respectiva jefatura de la dependencia, en consenso con la persona servidora pública, a quien, posteriormente, se le comunicarán los términos pactados.

De igual manera, se deben valorar las competencias individuales (transversales y/o técnicas), con los criterios previamente establecidos por el Departamento de Recursos Humanos, las cuales serán valorada, tanto por la persona funcionaria (autoevaluación) como por la jefatura inmediata.

En esta etapa, se establece de manera consensuada el estímulo a la productividad, que podría obtener la persona funcionaria al cumplir las metas pactadas, siempre y cuando obtenga una calificación igual o

superior a “Muy bueno” en su evaluación del desempeño, cuya obtención queda sujeta a las posibilidades de la Administración y/o del gobierno para otorgarlos.

En consideración de lo anterior, se recomienda que, dentro de los instrumentos a elaborar, se contemple un apartado en donde queden claramente establecidos los aspectos que a continuación se detallan:

### **2.2.1. Metas institucionales o compromisos laborales**

La planificación de la evaluación del desempeño, así como la asignación de las metas y objetivos, inicia en el último trimestre del año anterior al año a evaluar –octubre a diciembre-, conforme con los planes y proyectos a nivel institucional que se deberán realizar en el año siguiente, contemplando el cumplimiento de los compromisos laborales asignados a cada persona colaboradora y que representa un 80% de la ponderación del Modelo.

Por consiguiente, y a partir de lo anterior, la jefatura establecerá metas anuales y posteriormente se reunirá con cada persona colaboradora, para consensuar con esta, la definición, programación y planteamiento de las metas anuales proyectadas, sus objetivos e indicadores (que corresponden al 80% de la nota total), que asumirá y cumplirá la persona colaboradora durante el ciclo de evaluación –doce meses-, lo que se basará en los diferentes niveles de planificación según corresponda:

- Plan Estratégico Institucional (PEI) y Plan Operativo Institucional (POI)
- Las evaluaciones de percepción a partir del índice de cumplimiento de las Contralorías de Servicios.
- Plan Operativo Anual (POA)
- Tareas sustantivas del perfil del puesto según el Manual Descriptivo de Clases de Puestos institucional.

Además, pueden existir compromisos laborales que se derivan de metas establecidas a nivel de dependencias específicas o metas de desempeño individuales que se pactan entre la jefatura y las personas funcionarias.

En caso de que alguna persona funcionaria no pueda del todo vincularse con algún compromiso propio de los planes señalados, se debe al menos contar con un “*Acuerdo de Compromisos*” pactado con la respectiva jefatura, que responda a las metas y objetivos a cumplir en el período

sujeto de evaluación, según las responsabilidades de la unidad organizativa donde se ubique. En este se deben establecer las metas de desempeño individuales, entre jefatura y la persona colaboradora y hacerlo de conocimiento del Departamento de Recursos Humanos.

Es importante recalcar que el proceso de elaboración del PEI se sustenta en lo dispuesto en la Ley N° 5525, Ley de Planificación Nacional del 2 de mayo de 1974; Ley N°8131 de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos y el Decreto N° 37735-PLAN, artículo 4, Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación.

El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), tiene a disposición en su página web, las orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI), y los lineamientos técnicos y metodológicos para la planificación, programación presupuestaria, seguimiento y la evaluación estratégica en el Sector Público en el país, documentos que son referencia obligatoria a seguir por ese ente rector.

### **2.2.2. Estímulos a la productividad**

Dentro de la etapa de planificación, la institución debe previamente establecer los estímulos a la productividad, según sus posibilidades o bien considerar aquellos que se pueden llegar a establecer en el Reglamento Autónomo de Servicios institucional.

En el momento en que la jefatura y la persona funcionaria pactan las metas y objetivos a cumplir durante el período de evaluación, deberán seleccionar un único estímulo a la productividad, que se podrá disfrutar, siempre y cuando, obtenga una calificación igual o superior a "Muy bueno" y las condiciones organizaciones y de presupuesto así lo permitan. Por lo anterior, se posibilitará también la escogencia de una segunda opción de estímulo, en caso de que, posteriormente se llegue a acreditar la inviabilidad de la primera opción escogida.

### **2.2.3. Competencias individuales**

Para definir las competencias individuales, las cuales se encuentran contempladas dentro del 20% de su calificación del desempeño, se deberá hacer uso de las competencias transversales y técnicas, definidas en el en el Manual de Competencias del TSE, las cuales están segregadas por rangos y comportamientos.

La asignación de la distribución de los porcentajes, será realizada por el Departamento de Recursos Humanos, para lo cual deben considerar la tabla de ponderación que se defina al efecto en el punto 3.1.

#### **2.2.4. Autoevaluación**

Este componente, de igual manera, se integra dentro del 20% restante, corresponde a la autoevaluación que brinda la persona servidora pública, a partir de un análisis autocrítico del nivel de desarrollo de sus competencias y que se formaliza en la etapa de evaluación del desempeño. La ponderación será definida por el Departamento de Recursos Humanos con una base de 5 puntos porcentuales y se aplica a todas las categorías de puestos.

#### **2.2.5. Evaluación a puestos con personal a cargo**

Esta evaluación se refiere a la calificación que se realice a los puestos de jefatura, la cual corresponderá efectuarla al personal que tenga a su cargo, por medio de una encuesta de Clima Laboral, en donde se valoran aspectos relacionados con la gestión y liderazgo entre, otros aspectos, de acuerdo con los criterios institucionales que defina el Departamento de Recursos Humanos. Tiene un valor de 5% del 20% establecido por la normativa, según la "Tabla de ponderación de los criterios de evaluación". Conforme este modelo alcance grados importantes de madurez, en esta evaluación se incluirán los mandos medios de las diferentes unidades administrativas.

### **2.3. El seguimiento de la evaluación del desempeño.**

Esta corresponde a la segunda etapa del Ciclo de la Gestión del Desempeño, comprende el seguimiento a los compromisos pactados, debe realizarse al menos dos veces al año, en fechas que establecerá la Administración, no obstante, si se requieren seguimientos adicionales, el superior inmediato podrá realizarlos, con el propósito de valorar conjuntamente con la persona colaboradora el cumplimiento o avance de las metas y objetivos acordados en la etapa de planificación, así como las medidas que se han considerado para mejorar su desempeño y de esta manera, reforzar los comportamientos positivos e identificar aspectos de mejora y contingencias tendientes a favorecer el logro de objetivos, metas y fortalecer el desarrollo de las competencias.

En caso de presentarse situaciones justificadas que comprometan el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas, se deben realizar los ajustes correspondientes, acorde con los aspectos contemplados en la etapa de realimentación a la persona colaboradora, lo que se establecerá en el acuerdo de compromisos entre la jefatura y la persona colaboradora.

#### **2.4. La evaluación del desempeño.**

Esta es la tercera etapa del Ciclo de la Gestión del Desempeño, tiene como propósito verificar los criterios de evaluación definidos y el grado de cumplimiento de las metas y objetivos planificados y pactados con cada una de las personas colaboradoras a su cargo.

El tiempo laborado que se va a tomar para evaluar, comprende un período de doce meses, iniciando el 1º de enero y concluyendo el 31 de diciembre y se efectuará a más tardar el último día del mes de mayo del año siguiente al año evaluado, con fundamento en los resultados del rendimiento laboral que la persona servidora pública haya demostrado durante el ciclo del año anterior, considerando las evidencias que consten en el expediente de evaluación.

La evaluación del desempeño será realizada por el superior inmediato, considerando la participación de la persona colaboradora y con apoyo de las personas encargadas de áreas o supervisores de unidad, según la estructura interna de cada unidad administrativa, haciendo uso del instrumento diseñado para tal fin.

Esta fase también comprende la atención de la fase recursiva de haberse impugnado la evaluación obtenida.

#### **2.5. La realimentación a la persona colaboradora:**

Este proceso se realiza en las etapas de seguimiento y de evaluación de desempeño, según el siguiente detalle:

- En la etapa de seguimiento, el superior inmediato hace un seguimiento a los compromisos pactados y, mediante un proceso de realimentación hacia la persona colaboradora, puede reforzar los comportamientos positivos e identificar aspectos de mejora y contingencias.
- En la etapa de evaluación del desempeño, la realimentación se efectúa:

a) En aquellos casos donde la calificación es igual o superior a “Bueno” se podrá optar por dar recomendaciones de mejora, que se enlazarán con el siguiente ciclo de evaluación.

b) En aquellos casos que resulte la calificación igual a “insuficiente”, se debe proceder a elaborar un Plan de Seguimiento y Mejora de Desempeño que incluya las medidas para mejorar la calificación del período vigente y del período siguiente.

En ambos casos, el superior inmediato debe documentar las acciones definidas dentro de los instrumentos que para tal fin se hayan elaborado.

Durante la aplicación del “Plan de seguimiento y mejora de desempeño”, la persona funcionaria y el superior inmediato deberán hacer una sesión de seguimiento mínimo cada tres meses.

Al concluir el “Plan de seguimiento y mejora de desempeño”, el superior inmediato comunicará el resultado al Departamento de Recursos Humanos respectivamente.

### **3. Otros aspectos a considerar**

En cada modelo de evaluación del desempeño institucional, se debe contemplar donde se ubicará cada uno de los puestos tomando en consideración la tabla de ponderación, la calificación y los conceptos que a continuación se detallan:

#### **3.1. Ubicación de Puestos.**

Únicamente para efectos de aplicar estos lineamientos, los puestos de las personas servidoras públicas se agruparán según los estratos ocupacionales actuales o las familias de puestos cuando estas sean definidas por parte del DRH.

Una vez definida la relación de los puestos con los estratos ocupacionales o con las familias que se definan, deberá hacerse la correspondencia de estos con lo indicado en la tabla de ponderación y la contribución de cada puesto con las metas establecidas. Los criterios de evaluación correspondientes a objetivos y metas, así como lo relativo a competencias, se establecerán según la tabla de ponderación cuya



formulación y comunicación será coordinada el DRH con las instancias pertinentes.

El componente de **objetivos y metas** (80%) contemplará los niveles de planificación referidos en el apartado 2.2.1, así como la cantidad de objetivos, indicadores y metas que defina Dirección Ejecutiva y que comunicará oportunamente el DRH a efectos de incluirlos en la Tabla de Ponderación.

En el caso del componente de **competencias**, la ponderación se basa según los parámetros establecidos por el DRH los cuales contemplan los siguientes aspectos:

- **Autoevaluación y evaluación de las jefaturas –competencias transversales y técnicas-**: la asignación del porcentaje está supeditado a la cantidad de comportamientos definidos para cada competencia y la escala cualitativa numérica que se debe utilizar para valorar cada comportamiento, cuya ponderación es dada de forma automática por la herramienta tecnológica y/o ofimática que se utilice para tales efectos.
- El cumplimiento del **Plan Individual de Desarrollo o Plan de apoyo a la jefatura**, el porcentaje a obtener está directamente vinculado al cumplimiento de las actividades asignadas según la escala definida para tal efecto.
- **Clima Laboral**: Una vez aplicada la encuesta de Clima Laboral, la nota final se ubicará dentro de alguno de los parámetros definidos por el Departamento de Recursos Humanos.

### **3.2. Calificación de la Evaluación del Desempeño.**

La calificación de la Evaluación del Desempeño se registrará mediante los siguientes valores y conceptos (ver anexo n°3)

Valor en Puntos	Calificación	Descripción del valor y la calificación
1 a 69	Insuficiente	El rendimiento no cumplió las expectativas. Los resultados de rendimiento fueron muy por debajo a los indicadores de resultados esperados o estándares definidos para los objetivos de trabajo y /o dificultad en el logro de las metas y objetivos del TSE. Se requiere una mejora oportuna y significativa.
70 a 79	Bueno	El rendimiento es aceptable. La persona servidora pública cumple con sus objetivos de trabajo. La persona servidora pública contribuye de cierta manera al logro de las metas y objetivos del TSE.
80 a 89	Muy Bueno	El rendimiento cumple las expectativas y consistentemente genera fuertes resultados de los requerimientos del trabajo. La persona servidora pública hace una contribución significativa a la consecución de las metas y objetivos del TSE.
90 a 99	Excelente	La persona servidora hace una contribución excepcional a las metas y objetivos estratégicos de la institución u órgano, superando consistentemente los requisitos del trabajo. La persona servidora pública siempre ofrece resultados que proporcionan un valor excepcional para el departamento, el equipo de trabajo y hacia los usuarios. La persona servidora pública es un modelo y un referente a seguir.
Igual a 100	Sobresaliente	El desempeño de la persona servidora pública se destaca sobre sus pares y excede por mucho las expectativas de las labores encomendadas para el cargo.

Las notas asignadas a los criterios de evaluación respectivos, deben expresarse con dos decimales. Si el tercer decimal fuera igual o superior a cinco se redondeará hacia arriba.

Magistrado Luis Antonio Sobrado González, Presidente; Magistrado Max Alberto Esquivel Faerron; Magistrada Mary Anne Mannix Arnold.

## ANEXO 1- MODELO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TSE



## ANEXO 2- MENÚ DE ESTÍMULOS A LA PRODUCTIVIDAD

Al respecto, este es un “menú” que enlista los estímulos a la productividad que definió el Departamento de Recursos Humanos que podrían ser utilizados a nivel institucional. Alguno de los estímulos que se vayan a implementar en el TSE deberán normativizarse y presupuestarse para que puedan ser puestos en práctica.

Calificación / Estímulo	Salida anticipada	Horario flexible	Reconocimiento labor realizada	Planes de formación a la medida	Participación en eventos internacionales
	Posibilidad de salir los días viernes 2 horas antes de la jornada laboral	Cumplimiento de la jornada laboral semanal en días y horas a convenir con la jefatura	Reconocimiento público de la labor realizada en los espacios de comunicación institucional	Acceso a actividades de capacitación y/o formación	Acceso a actividades en el extranjero para las cuales el Tribunal recibe invitación
<b>Muy bueno</b>	8 días al año	3 meses	Correo institucional	El porcentaje que eventualmente se pueda asignar depende de los recursos económicos que se logren aprobar	Sujeto a las invitaciones que eventualmente se puedan recibir y a la posibilidad de redireccionarlas. Lo que implica definir mecanismos de asignación de cupos en caso de concretarse.
<b>Excelente</b>	12 días al año	4 meses	Correo institucional y Intranet		
<b>Sobresaliente</b>	18 días al año	6 meses	Intranet y EL Elector		