



INFORME FINAL DE GESTIÓN



**Tamara Montenegro Montenegro, Coordinadora del
Proceso de Gestión del Rendimiento y Teletrabajo
Institucional.**

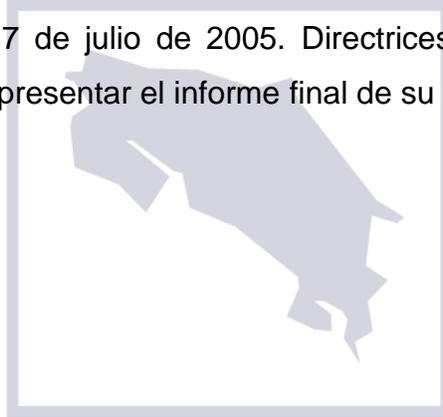
Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos

Agosto, 2024



PRESENTACIÓN

El presente informe se desarrolla en el marco de desvinculación al cargo como Coordinadora encargada del Proceso de Gestión del Rendimiento y Teletrabajo Institucional de la Dirección Gestión Institucional de Recursos Humanos, en cumplimiento con lo establecido en el inciso e) del artículo 12 de la Ley General de Control Interno, Resolución de la Contraloría General de la República, publicada en La Gaceta No. 131 del 7 de julio de 2005. Directrices que deben observar los funcionarios obligados a presentar el informe final de su gestión.





En este informe se detalla la gestión realizada según las áreas encomendadas a la suscrita:

1. Proceso de Gestión del Rendimiento.
2. Teletrabajo Institucional.





I. PROCESO DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO:

Los aspectos relevantes relacionados con la Unidad de Gestión del Rendimiento son los siguientes:

1. Desde el 21 de enero del 2019, se asumió el proceso denominado con anterioridad: Evaluación del Desempeño, el cual era visualizado como una actividad más del Departamento del Servicios del Personal.
2. Con la entrada en vigencia de la Ley N°9635 del Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, se trabajó en la reestructuración del Modelo de Evaluación del Desempeño, en la cual se manejó como un proyecto donde se tuvo los siguientes entregables:
 - a. La planificación, organización y mapeo de todos los cambios que se debían aplicar para poder responder a las exigencias estipuladas en dicha ley.
 - b. La implementación de dichos cambios en términos de:
 - Clasificación de 3883 puestos en las respectivas familias de puestos: Alta Dirección Pública, Investigación y Desarrollo de Políticas Públicas, Prestación de Servicios Públicos, Gerencia y Administración y no Profesionales.
 - Estudio y selección de las competencias que debían ser evaluadas a los funcionarios dependiendo de su clasificación de puesto.



- Desarrollo del prototipo de herramientas a utilizar para aplicar las etapas del ciclo de la evaluación del desempeño tales como: Planificación, Seguimiento, Evaluación y Realimentación.

Lo anterior incluyendo, la ponderación matemática que se debía aplicar pues se debía contemplar la composición total de la evaluación del desempeño como es: 80% objetivos metas e indicadores, 15% evaluación de competencias y 5% autoevaluación.

- Desarrollo de un Módulo de Evaluación del Desempeño dentro del Sistema Integrado de Recursos Humanos, el cual junto con la unidad de informática que estaba presente en la dirección, se diseñó y implementó para que respondiera a los lineamientos emitidos por MIDEPLAN y por la Dirección General de Servicio Civil y que fuera utilizada por los funcionarios de la institución tanto en su rol de evaluador como evaluado.

- Se diseñó una propuesta técnica aprobada por la Dirección General de Servicio Civil, con el diseño de la metodología para la implementación del nuevo modelo diseñado y donde se puede evidenciar lo antes descrito.

- En octubre del año 2021, con el apoyo del equipo de Relaciones Públicas, se realizó campañas de socialización de la implementación del nuevo modelo, donde se generó más de 10 diseños gráficos para realizar la publicidad.



- Junto con el apoyo de la Dirección de Capacitación y Desarrollo se construyó y de impartió una capacitación dentro del moodle la cual pudiera apoyar a las sesiones magistrales donde se logró capacitar a más de 400 servidores con cargos de liderazgo o bien con cargos de apoyo y sustitución al mismo. Dicha capacitación se desarrolló bajo el nombre: “Nuevo Modelo de Evaluación del Desempeño una Oportunidad de Mejora Continua”, la cual ya está diseñada para su uso recurrente.
 - Posterior a la implementación de la metodología y el módulo de evaluación del desempeño, se han impartido a la fecha alrededor de 600 asesorías personalizadas de manera que la población y sobre todo el personal con cargos de liderazgo pudiese aplicar de forma correcta todas las etapas del Ciclo de la Gestión del Desempeño.
 - En cada fase de aplicación de cada etapa del Ciclo de la Gestión del Desempeño, se generó conversatorios para guiar al personal tanto en la parte metodológica como en el uso del sistema, también se diseñaron manuales de cada ítem funcional del Módulo de Gestión del Rendimiento. Importante aclarar que cada vez que había una actualización de dicha herramienta el personal era enterado y los manuales de uso actualizados.
- c. Mientras se trabajó lo anterior descrito, este proyecto se llevó a cabo junto con la ejecución de otras funciones referentes al Departamento de Servicios del Personal como lo fue: el procedimiento de desarraigo, carrera profesional y teletrabajo institucional que este último tuvo que ser manejado también



como un proyecto adicional. Además, ejercía funciones de Coordinadora de la Unidad de Servicios del Personal, en sustitución de la Coordinadora titular, en la cual también se le dio soporte para el control de las actividades y manejo del personal.

- d. Para junio del 2022, este proceso fue apartado del Departamento de Servicios del Personal y fue catalogado como Proceso de Gestión del Rendimiento debido a las recomendaciones del Marco Analítico de Francisco Longo, por lo anterior respondía a la línea jerárquica directamente del director y subdirector de la Dirección Gestión Institucional de Recursos Humanos, el año 2023 esta decisión fue reforzada por la Ley Marco de Empleo Público donde coloca al Proceso de Gestión del Rendimiento como un proceso más de la gestión organizacional de recursos humanos.
- e. En paralelo a lo anterior, se le asignó a la suscrita el proceso de Teletrabajo Institucional.
- f. A partir de junio del 2022, fui nombrada como Coordinadora de los procesos estando a cargo de los mismos de manera unipersonal, no se tenía recurso adicional para reforzar el equipo. Importante aclarar que, mientras el proceso estuvo dentro del Departamento de Servicios del Personal, se pudo desarrollar liderando un equipo multidisciplinario para ejecutar el proyecto en términos de análisis ocupacional para la clasificación de los puestos en las respectivas familias, equipo de una psicóloga para el estudio y selección de las competencias a evaluar para cada clase de puesto, y equipo de ingenieros informáticos para la decisión de los requerimientos para el desarrollo del Módulo de Gestión del Rendimiento. Lo anterior, se trabajó no dejando de lado la aplicación de los procedimientos ordinarios donde toda la parte operativa fue desarrollada de forma unipersonal (desarraigo, carrera profesional, evaluación del desempeño con el modelo anterior, teletrabajo



institucional). Fue hasta mayo del 2023, que se me asignó un recurso para la ayuda y asistencia del desarrollo de ambos procesos asignando un analista Profesional de Servicio Civil 2.

- g. Importante indicar, que se mantuvo la ejecución operativa de ambos procesos (gestión del rendimiento y teletrabajo institucional), en términos de tramitación de la documentación, atención de análisis de casos particulares que presentaban los funcionarios, seguimiento a la aplicación de todas las etapas del Ciclo de la Gestión del Desempeño.
- h. Se trabajó, además, en la propuesta técnica para la reestructuración del Modelo de Evaluación del Desempeño para la Policía de Tránsito, donde también se tuvo que ajustar toda la metodología y las herramientas de evaluación que se ajuste a las competencias y a la naturaleza de las funciones de este Régimen. Dicha implementación y administración es de competencia del Consejo de Personal, ya que legislación interna vigente así lo indica.

1.1 Entrega de Insumos a la nueva jefatura del área:

Referente al Proceso de Gestión del Rendimiento, se le estaría entregando a la nueva jefatura del área los siguientes insumos:

1. Un Módulo de Gestión del Rendimiento activo y completamente funcional para administrar el proceso.
2. 1400 funcionarios evaluados para el periodo 2023 con su respectivo ingreso de datos en el sistema y la documentación enviada para el resguardo en el expediente de personal de cada funcionario.



3. 583 funcionarios pendientes de evaluar a los que hay que darle seguimiento y analizar:

- Si aún se encuentran activos en la institución o se encuentran pensionados o cesados.
- Si se encuentran incapacitados o con un permiso sin salario.
- Si son de nuevo ingreso y tienen menos de 6 meses de trabajar para el ministerio.
- Si hubo una omisión por parte de la jefatura o bien el funcionario no aplicó el proceso correspondiente.
- Si tienen algún traslado interinstitucional.
- Si tienen algún convenio. Si está es la figura, solicitarle a la institución la evaluación aplicada al funcionario para registrarlos en los sistemas internos.

Importante indicar, que los nombres de los funcionarios antes descritos pueden obtenerse del Módulo de Gestión del Rendimiento del Sistema Integrado de Recursos Humanos.

4. Una propuesta técnica para la implementación del Nuevo Modelo de Evaluación del Desempeño para el Régimen Policial, con el prototipo de instrumento que se le debe aplicar a los funcionarios los cuales deben ser actualizados con la nueva Ley. Se le dejó la instrucción a la analista a cargo, para que finalizara esta propuesta junto con la modificación de los instrumentos que se le aplica actualmente a los demás funcionarios activos dentro de la institución.
5. El mapeo de los requerimientos que se necesitan implementar en el Módulo de Gestión del Rendimiento correspondiente a las disposiciones de la Ley Marco de Empleo Público mediante la Directriz N°029-Plan.



6. 66% de avance, con respecto a la clasificación de puestos en conglomerados según lo estipulado en la Ley Marco de Empleo Público, Directriz N°029-Plan.
7. La alineación con la Dirección de Capacitación y Desarrollo para trabajar las capacitaciones necesarias dirigidas hacia la población.
8. Una capacitación estructurada para poderla impartir a los funcionarios con cargos de liderazgo.
9. Base de datos digital, donde se resguardaron todos los documentos importantes que anteceden y respaldan la gestión que se ha realizado en la Unidad de Gestión del Rendimiento.

Pendientes:

1. Como se indicó anteriormente, revisar la cantidad de personal que no ha sido evaluado e identificar las debidas justificaciones y líneas de acción referentes.
2. Identificar la población que aún no tiene la etapa de planificación y seguimiento para el periodo 2024 concluida.
3. Comunicar a la población que deben iniciar en el mes de setiembre con el reporte de avances obtenidos durante el mes de agosto con respecto a sus metas establecidas.
4. Terminar de alinear con la Dirección de Informática la implementación de los requerimientos para la actualización del Módulo de Gestión del Rendimiento.
5. Finalizar la reestructuración de los instrumentos de evaluación para cada



grupo ocupacional de manera que sea el insumo para que la Dirección de Informática pueda actualizar el Módulo de Gestión del Desempeño.

6. Finalizar con el 34% de los puestos pendientes de ser clasificados por conglomerados.
7. Actualizar continuamente la línea jerárquica que tiene el Módulo de Gestión del Rendimiento, de manera que cada vez que haya un movimiento de personal la base de datos esté actualizada para que cada líder pueda gestionar el rendimiento del personal que tiene a cargo y no haya desfases de información. Para lo anterior, se recomienda estar atento de los movimientos de personal que realice el Departamento de Gestión del Empleo y Servicios del Personal.
8. Finalizar con los 50 casos pendientes de evaluar referentes a la situación particular mostrada por el Ing. Hugo Chaves Gutierrez de la División de Obras Públicas (el caso fue asignado a la analista del proceso por lo cual se debe validar con ella el avance obtenido hasta ahora).
9. Finalizar el caso de la evaluación del desempeño de Rosibel García Piedra (el caso fue asignado a la analista del proceso por lo cual se debe validar con ella el avance obtenido hasta ahora).
10. Finalizar con el caso de Kerlin Hidalgo (el caso fue asignado a la analista del proceso por lo cual se debe validar con ella el avance obtenido hasta ahora).
11. Establecer las líneas de acción con el personal que obtuvo una nota inferior a “Muy Bueno” (el caso fue asignado a la analista del proceso por lo cual se debe validar con ella el avance obtenido hasta ahora).



II. TELETRABAJO INSITUCIONAL:

Desde el año 2017, se ha tenido a cargo la administración de este proceso dentro de la Dirección Gestión Institucional de Recursos Humanos. En donde se logró poner en marcha esta modalidad de trabajo.

En la actualidad, se tiene pendiente echar a andar el plan construido para la reestructuración de la modalidad, que permitirá recuperar el control de los datos dada la situación presentada con el ciberataque, agilizar los procesos de formalización, fortalecer la ciberseguridad, mejorar el control de resultados de productividad de cada teletrabajador, mejorar el comportamiento del entorno donde la imagen de la institución sea fortalecida por los servicios que se brindan de una manera más ágil y a tiempo (se procederá a entregar el material construido y desarrollado para lograr la implementación donde lo que se tiene pendiente es el visto bueno del jerarca para poder proceder).



Actualmente se tienen los siguientes datos:

DATOS RELEVANTES	RESULTADO
Personal Realizando TT:	441
Personal que le gustaría realizar TT y tiene anuencia del jefe	87
Personal que tiene puesto teletrabajable, pero no tiene permiso del jefe o no le interesa acogerse a la modalidad.	106
	634

TIPO DE CONTRATO DE RESPALDO	RESULTADO
Contrato Formal:	63
Contrato Temporal Según Resoluciones N° 034 y 035-MIDEPLAN-MTSS-MOPT.	35
Contrato Temporal Según Resolución N° 002-MTSS-MIDEPLAN	343
	441

2.1 Entrega de Insumos a la nueva jefatura del área:

- Se procederá a entregar la base de datos digital construida para el resguardo y respaldo de las acciones tomadas con los funcionarios en esta área.
- Se entregarán también las herramientas construidas para lograr el mapeo de puestos teletrabajables y la determinación del perfil del teletrabajador.
- Se entregará todo el plan diseñado para la implementación de los nuevos lineamientos de teletrabajo establecidos, incluyendo instrumentos jurídicos, pautas a seguir, propuesta de directriz ministerial, proyecto de derogación del decreto actual, boletín interactivo que contiene el mapeo de todos los lineamientos



de manera que le facilite a la población su entendimiento y aplicación.

Es de suma importancia que se logre implementar los nuevos lineamientos de teletrabajo, de manera que el 100% de los contratos de teletrabajo vigentes hasta el momento se puedan actualizar, respondiendo a las nuevas necesidades institucionales referentes a este tema.

Una vez se logró la implementación, es importante que se puedan actualizar los procedimientos los cuales deben ser completamente reestructurados.

Sumado a lo anterior, se planificó trabajar la construcción y desarrollo de una Política Institucional de Teletrabajo que permitirá estandarizar los parámetros de aprobación y control de la modalidad, así como su debida regularización donde la Ley de Teletrabajo sea aplicada y tropicalizada a la realidad nuestra institución.

Importante indicar que se estuvo trabajando en la Comisión Nacional de Teletrabajo, según la delegación realizada por la viceministra otrora Dahianna Marín Chacón y directora otrora de la División Administrativa Maribel Salazar Valverde.

Es todo. Se remite el informe final a la Licda. Olga Ortega Romero, subdirectora de la Dirección Gestión Institucional de Recursos Humanos con copia al Lic. Leslie Sisfontes Jaen, nueva jefatura encargada de asumir los dos procesos descritos anteriormente.

Igual se remite copia del presente informe a la Licda. Noelia Sánchez, de conformidad con los requerimientos establecidos por la Contraloría General de la República