

**Propuesta de un Subsistema de Evaluación
del Desempeño basado en el modelo de
gestión por competencias laborales: Caso
Instituto Meteorológico Nacional**

Autores:

Nayib Alpizar Arguedas

Joselyn Corrales Hidalgo

Daniela Flores Zúñiga

Kendall Zúñiga Walker

Universidad de Costa Rica

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Administración Pública

Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura

Modalidad Memoria Seminario de Graduación

**Propuesta de un Subsistema de Evaluación del Desempeño basado en el
modelo de gestión por competencias laborales: Caso Instituto
Meteorológico Nacional**

Estudiantes:

**Nayib Alpízar Arguedas- Carné B30238
Joselyn Corrales Hidalgo- Carné B42098
Daniela Flores Zúñiga- Carné B42608
Kendall Zúñiga Walker- Carné B37838**

Diciembre, 2020

Acta #192-2020
Tribunal Examinador de Trabajo Final de Graduación
Escuela de Administración Pública

Acta de la Sesión Virtual 192-2020 del Tribunal Examinador de los Trabajos Finales de Graduación de la Escuela de Administración Pública, realizada el 14 de diciembre del 2020 a las 19 horas, llevada a cabo de manera virtual y convocada de acuerdo con el artículo 25 del Reglamento General de los Trabajos Finales de Graduación en Grado de la Universidad de Costa Rica, para la Defensa del Trabajo Final de Graduación de: Nayib Alpizar Arguedas carné B30238, Joselyn Corrales Hidalgo carné B42098, Daniela Flores Zúñiga carné B42608 y Kendall Zúñiga Walker carné B37838.

La defensa del trabajo final de graduación se realiza por medio de la licencia de la plataforma zoom que el Centro de Informática le ha asignado a la Escuela de Administración Pública.

Personas miembros del Tribunal Examinador convocadas para la sesión: M.Sc. Diego Mora Valverde como Presidente del Tribunal Examinador; Phd. Violeta Pallavicini Campos como Directora del Trabajo Final de Graduación, M.Sc. Maritza Rojas Poveda como asesora del Trabajo Final de Graduación, Licda. Alma Luz Solano Ramírez como asesora del Trabajo Final de Graduación y M.Sc. Denis Parra Mesén como docente de la Escuela de Administración Pública.

Artículo 1. El Presidente del Tribunal Examinador solicita a las personas sustentantes mostrar su documento de identificación, como medio para corroborar su identidad.

Artículo 2. El Presidente informa que el expediente de las personas sustentantes contiene todos los documentos que el Reglamento exige. Declara que han cumplido con todos los requisitos del Programa de la Carrera de *Licenciatura en Administración Pública*, que les ha permitido realizar la Defensa de su Trabajo Final de Graduación.

Artículo 3. Las personas sustentantes realizaron la defensa oral del Trabajo Final de Graduación titulado: ***"Propuesta de un Subsistema de Evaluación del Desempeño basado en el modelo de gestión por competencias laborales: Caso Instituto Meteorológico Nacional"***, en modalidad Seminario de Graduación, dentro del tiempo señalado para tales fines.

Artículo 4. Terminada la presentación, las personas miembros del tribunal examinador, dentro del tiempo señalado por la Presidencia del Tribunal, realizaron las preguntas pertinentes sobre aspectos propios del tema tratado en el Trabajo Final de Graduación.

Artículo 5. Concluido el interrogatorio, el Tribunal Examinador procedió a deliberar de manera privada.

Artículo 6. Con fundamento en el artículo 26 del Reglamento General de los Trabajos Finales de Graduación, y luego de realizada la votación, el Tribunal Examinador calificó el Trabajo Final de Graduación:


(x) APROBADO – AP-
() NO APROBADO – NAP-

Artículo 7. Con fundamento en el artículo 27 del Reglamento General de los Trabajos Finales de Graduación, el Presidente del Tribunal Examinador comunicó en público el resultado de la deliberación y declaró a las personas sustentantes como acreedoras al título de Licenciadas y Licenciados en Administración Pública.

Artículo 8. El Presidente del Tribunal Examinador les advirtió de la obligación de asistir al acto público de graduación, para prestar juramento y recibir el título correspondiente.

La Presidencia del Tribunal exhorta a las personas sustentantes a que una vez aprobado el documento final lo coloque en el repositorio virtual kerwà de la Universidad, tal como lo indica el Reglamento.

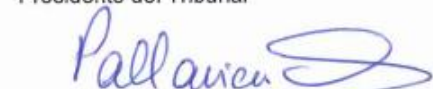
Luego de la lectura del Acta, firmaron las personas miembros del Tribunal Examinador presentes y la persona sustentante a las 20:50 horas.



M.Sc. Diego Mora Valverde
Presidente del Tribunal




Nayib Alpizar Arguedas
Carné B30238



Phd. Violeta Pallavicini Campos
Directora del Trabajo Final de Graduación



Joselyn Corrales Hidalgo
Carné B42098



M.Sc. Maritza Rojas Poyeda
Asesora del Trabajo Final de Graduación




Daniela Flores Zúñiga
Carné B42608



Licda. Alma Luz Solano Ramirez
Asesora del Trabajo Final de Graduación



Kendall Zúñiga Walker
Carné B37838



M.Sc. Denis Parra Mesén
Docente Escuela de Administración Pública



El Reglamento General de los Trabajos Finales de Graduación, en su artículo 29 establece que "En caso de TFG sobresalientes, se podrá conceder una aprobación con distinción si así lo acuerda el tribunal examinador, por una votación de cuatro votos favorables."

(x) Se aprueba con Distinción

Original: Escuela de Administración Pública, Copia: Personas sustentantes

Derechos de Propiedad Intelectual

El presente seminario de graduación denominado “Propuesta de un Subsistema de Evaluación del Desempeño basado en el modelo de gestión por competencias laborales: Caso Instituto Meteorológico Nacional”, está protegido por los derechos de autor que la ley le confiere.

Se prohíbe la reproducción total o parcial de este documento por cualquier medio si no hay autorización escrita por parte de los autores.

Dedicatorias

A la mujer más importante de mi vida, mi madre adorada, mi motor, mi pilar y mi fuerza, por todo su amor, apoyo, paciencia, sus oraciones y palabras de aliento; todo lo que he logrado en mi corta vida se lo debo a ella, siempre ha creído en mí, me ha impulsado a luchar por mis metas y sueños, me ha dado las bases para ser una buena persona, hasta el día de hoy no conozco mujer más fuerte, valiente y trabajadora, aún con todas las condiciones en contra, ha sacado adelante a sus dos hijos, personas de bien y honradas. Éste logro no es sólo mío es de ella, que tanto me ha enseñado y no con sus palabras si no con su ejemplo, mi amada madre, mi mujer incansable.

A mi novio, que me ha impulsado a seguir cuando yo sentía que no podía más, ha creído en mí más de lo que yo misma lo he hecho, gracias por ser un compañero de vida, por todo su amor y comprensión, gracias por ayudarme hacer realidad éste sueño de ser Licenciada, y por acompañarme en todo este camino.

A mi hermano, que aún sin entender por todo el proceso que yo estaba pasando, me acompañó muchas noches de traspasar, cuando no tenía energía ni para hacerme un café, me hizo de comer, espero ser un ejemplo para él, de que cuando se trabaja por lo uno quiere, todos los sueños se pueden cumplir.

A la pareja de mi mamá Rodolfo, que hoy ya se encuentra con nuestro señor, en el descanso eterno, gracias por ser un ejemplo de una persona sumamente trabajadora y emprendedora, gracias por tantas veces en las que me llevó al trabajo, después de una noche de no haber dormido casi nada, gracias por el último paseo juntos justo después de haber presentado los papeles para la defensa, gracias porque siempre se alegró de mis logros, espero que ahora en el cielo, nos ayudes a mami y a mí todavía más a seguir cumpliendo sueños.

A la Universidad de Costa Rica, por permitir convertirme en una profesional, con todas las herramientas para desempeñarme en el ámbito laboral, por hacer de mi vida universitaria una experiencia inolvidable e inigualable, por expandir mi mente y conocimientos de la vida.

A Costa Rica, mi hermoso país que amo, por su sistema social, que nos permite a muchos que no tenemos los medios económicos, tener acceso a una educación de calidad y brindarnos oportunidades para surgir y ayudar a nuestras familias a tener un mejor estilo de vida.

Finalmente, agradezco a todas las personas que han orado por mí, que siempre me han deseado lo mejor, y que se alegran de mis triunfos como si fuesen suyos, eternamente gracias a todos por ser parte de mi vida.

Joselyn Corrales Hidalgo

Cada día de mi vida consigo algo por lo cual estar agradecida y esa es una lección poderosa. En primer lugar, agradezco a Dios por el don de la vida y haberme permitido llegar hasta el día de hoy, por darme la fuerza, sabiduría y entendimiento necesario para alcanzar este logro. Por ayudarme a seguir los caminos que me han llevado a este momento de gran orgullo y felicidad y enseñarme que debo vivir un día a la vez.

Agradezco a mi mamá y mi hermano por ser mi fuerza y mi motivación por recordarme cada día que la familia es lo más importante, por cada uno de los días que estuvieron para mí y de una u otra manera me ayudaron a alcanzar esta meta, por ustedes siempre lucharé y seguiré buscando lograr todo lo que proponga y llenarlos de orgullo. Los amo con todo mi corazón, este logro también es de ustedes. A mi novio Adrián, mi compañero de vida, por cada día en el que sentía que no podía más y estuvo ahí para recordarme que soy capaz de lograr lo que me proponga y más, por ser esa persona que me llena de fuerza y con ese corazón tan noble y bueno me ha enseñado a ser una mejor persona. Desde el día uno me has demostrado tu apoyo y compartir este momento juntos es uno de los más lindos momentos juntos. Te amo mi vida sin vos no lo hubiese logrado.

Agradezco también a mi familia, la familia de mi novio que también me ha hecho parte de ellos, a mis amigos y amigas, a mis compañeros y compañeras que de alguna u otra forma fueron parte de este proceso y que me compartieron sus palabras de apoyo y motivación, valoro mucho el haber contado con cada uno y una de ustedes.

Principalmente agradezco también a mis compañeros; Joselyn, Nayib y Kendall por todo este proceso no solo de elaboración del trabajo final de graduación si no por todos los momentos que compartimos en estos años de Universidad, son personas que admiro por su fuerza y capacidad, aprendí enormemente de ustedes son seres humanos increíbles y de corazón les deseo todos los éxitos del mundo. Les agradezco por la paciencia y comprensión durante este proceso y les felicito por lo que hasta el día de hoy han logrado sé que lograrán grandes cosas. Agradezco a nuestra profesora tutora, Violeta Palavicini por todo el aprendizaje y la exigencia durante el desarrollo del trabajo, así como a las profesoras Maritza y Alma Luz por la guía durante el proceso.

Finalmente, agradezco a la educación pública que me formó desde mis primeros años hasta este momento. La Universidad de Costa Rica se convirtió en mi segunda casa, en mi alma Mater, me enseñó más allá de formarme como profesional, me formó para ser una ciudadana con conciencia social y desde pequeños espacios ayudar a crear valor social.

“Un niño, un profesor, un libro y una pluma pueden cambiar al mundo. La educación es la única solución” - Malala Yousafzai, Premio Nobel de la Paz 2014.

Daniela Flores Zúñiga

A mi Madre, que durante toda mi vida ha sido mi apoyo incondicional, la que ha visto por mis hermanos y mi persona a pesar de todas las dificultades que se han presentado en el camino. A mis hermanos Ariel y Glendy, que juntos hemos formado un extraordinario equipo y son las personas que más amo en la vida y quienes siempre han estado para mí en los buenos momentos y aún más, en los momentos de amargura.

Quiero hacer una dedicatoria especial para mis seres amados que ya no se encuentran en este mundo, pero sé que desde donde se encuentren me han dado las fuerzas y la determinación necesaria en los momentos que he flaqueado, empezando por Mita y Papi, quienes fungieron como figuras paternas durante mi crianza, su amor y educación son una pieza fundamental para forjar la persona que soy hoy en día. Y a Padrino, una de las personas que más he amado en mi vida y del cual solo recibí gestos de amabilidad y cariño, que, aunque su partida me dejó un vacío enorme, también me ayudó a volverme más agradecido con la vida y hoy en día se ha convertido en mi modelo a seguir.

También le quiero dedicar este logro a Madrina, a tía Olga, a Gabis, a mis primos, en fin, a toda mi familia, la cual siempre ha estado ahí para apoyarme y los que han permitido que mi camino hasta este punto esté repleto de buenos momentos, además de que con su ejemplo me han impulsado a convertirme en un buen ciudadano.

Quiero agradecerles a mis compañeras Daniela y Joselyn por incluirme en su grupo de trabajo y esforzarse por llevar a cabo todo el proceso hasta su culminación. A Nayib le quiero agradecer su gran amistad durante todos estos años, quiero agradecer su esfuerzo, dedicación y amabilidad, fue una pieza esencial para que este trabajo concluyera de la mejor forma posible y espero que la vida les brinde a los tres muchos éxitos más.

Para finalizar, quiero agradecer a la Universidad de Costa Rica y al sistema de educación público costarricense por ser un motor de movilidad social para muchos jóvenes quienes gracias a su esfuerzo y dedicación pueden forjarse un mejor futuro para ellos mismos y sus familias, también quiero agradecerle a todos mis profesores y compañeros que de una u otra forma me ayudaron a crecer como profesional y persona durante estos años de estudio.

Kendall Zúñiga Walker

Me es muy grato dedicar el fruto de este trabajo a mis seres queridos, quienes han sido los principales pilares y grandes merecedores de este gran logro.

A mi madre Kattia Susana Arguedas Miranda, porque con su esfuerzo, inteligencia, amor y dedicación ha permitido que mi hermana y yo salgamos adelante con nuestros objetivos y desarrollo personal, siendo nuestra guía y ejemplo a seguir.

A mi hermana María Fernanda Alpizar Arguedas, por ser mi mayor ejemplo de esfuerzo y dedicación, y por su gran capacidad de motivarme y animarme cuando lo he necesitado, convirtiéndose en un apoyo esencial durante todo el proceso de construcción de este producto.

A mi padre Allen Alfonso Alpizar Rojas, por brindarme su experiencia en forma de consejos y su apoyo inconmensurable que me ha impulsado a seguir esforzándome, tanto para este trabajo como para otros proyectos y ámbitos.

A mi abuelo Gerardo Arguedas Obando y mi abuela Isabel Miranda Méndez, por ser mis segundos padres y que con su dedicación, trabajo, responsabilidad, amor y guía han sido motores fundamentales para mí, mi hermana y para toda mi familia.

A todos mis tíos por brindarme su confianza, hermandad, motivación y experiencia; y por ser cada uno de ellos personas de bien y responsabilidad que me ayudaron a seguir un camino de desarrollo personal, profesional y humano.

Por su puesto, representa una gran satisfacción poder agradecer y dedicar este trabajo a mis compañeros del seminario de graduación, fruto de nuestro esfuerzo y constancia. Gracias a ellos por brindarme su confianza en todo el proceso. Agradezco especialmente a Kendall Zúñiga Walker por haberme tomado en cuenta para ser partícipe de este gran grupo de trabajo, por su gran amistad, liderazgo, positivismo y por impulsarme a seguir con este y otros trabajos cuando lo requería.

Nayib Alpizar Arguedas

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

ARESEP: Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos

ARH: Antigua gestión de recursos humanos

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

CIFP: Carta Iberoamericana de la Función Pública

CINTERFOR: Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional

CONAPAM: Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor

COSEVI: Consejo de Seguridad Vial

DGSC: Dirección General de Servicio Civil

DINADECO: Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad

GPR: Gestión por resultados

GTH: Gestión del talento humano

IMN: Instituto Meteorológico Nacional

LGAP: Ley General de Administración Pública

MAG: Ministerio de Agricultura y Ganadería

MH: Ministerio de Hacienda

MIDEPLAN: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica

MINAE: Ministerio de Ambiente y Energía

Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto (RREE),

MIRENEM: Ministerio de Recursos Naturales, Energía y Minas

MP: Ministerio de la Presidencia

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

OIT: Organización Internacional del Trabajo

ONU: Organización de las Naciones Unidas

PEI: Plan Estratégico Institucional

PEM: Plan Estratégico Municipal

PEN: Plan Estratégico Nacional

PGR: Procuraduría General de la República

PIP: Plan de Inversiones Públicas

PND: Plan Nacional de Desarrollo

PNS: Planes Nacionales Sectoriales

POA: Plan Operativo Anual

PTA: Plan de Trabajo Anual

RRHH: Recursos Humanos

UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: Manifestaciones comunes de subjetividad en la evaluación	76
<i>Tabla 3.1:</i> Normas para correcta evaluación del desempeño	123
<i>Tabla 3.2:</i> Familias de Puestos.....	134
Tabla 3.3: Calificación de la Evaluación del Desempeño	136
<i>Tabla 4.1:</i> Descripción de cargos del IMN sin ajustar.	149
<i>Tabla 4.2:</i> Homologación de clases anchas y estratos	154
<i>Tabla 4.3:</i> Descripción de clases propuesta	160
<i>Tabla 4.4.</i> Competencias Transversales y sus comportamientos asociados.....	166
<i>Tabla 4.5.</i> Competencias Directivas y sus comportamientos asociados.	167
<i>Tabla 4.6.</i> Competencias Profesionales y sus comportamientos asociados.	170
<i>Tabla 4.7.</i> Competencias Técnicas y sus comportamientos asociados.....	172
<i>Tabla 4.8.</i> Competencias Iniciales y sus comportamientos asociados.	175
<i>Tabla 4.9:</i> Niveles de desarrollo de las competencias y comportamientos del Diccionario de competencias para la función pública en el régimen de servicio civil.	177
<i>Tabla 4.10:</i> Clasificación de Clase de Puesto por Competencias y nivel de desarrollo, para el estrato Operativo del IMN	180
<i>Tabla 4.11:</i> Competencias, comportamientos y Niveles de Desarrollo para el puesto “Conductor de Servicio Civil 1”	183
<i>Tabla 4.12:</i> Competencias, comportamientos y Niveles de Desarrollo para el puesto “Misceláneo del Servicio Civil 1”	185
<i>Tabla 4.13:</i> Competencias, comportamientos y Niveles de Desarrollo para el puesto “Oficial de Seguridad de Servicio Civil”	186
<i>Tabla 4.14:</i> Distribución porcentual por familias.	191
Tabla 4.15: Distribución de las relaciones entre “clases de puestos” y “niveles de desarrollo de competencias” requeridas de las competencias Transversales dentro del IMN.	193
Tabla 5.1: Componente genérico y dimensión para el grupo ejecutivo.	211
Tabla 5.2: Niveles para la evaluación de cada dimensión del desempeño	212
Tabla 5.3: Puntuación de la Evaluación.	213
Tabla 5.4: Tabla de Ponderación de los Criterios de Evaluación según la Familia de Puestos.....	228
Tabla 5.5: Calificación de la Evaluación del Desempeño.	229

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1: Manual general Clasificador	108
Figura 3.2: Comparativo entre clases de puestos antes y después de la segunda transformación en 1982.	109
Figura 3.3: Clases de Puestos existentes al 30 de junio del 2009.....	114
Figura 3.4: Estructura propuesta a partir de la quinta Revolución	115
Figura 3.5: Nueva Estructura de Puestos de acuerdo a DG-170-2019	117
Figura 3.6: Ponderaciones de los criterios de evaluación según el grupo de puestos	135
<i>Figura 4.1:</i> Niveles de desarrollo requeridas para cada competencia de las clases de Profesional de Servicio Civil 1,2 y 3.....	179
<i>Figura 4.2:</i> Perfil de competencias para el puesto de Encargado de la Oficina de Recursos Humanos del IMN.	182
Figura 4.3: Vista general de la hoja que contiene una representación visual de las competencias y sus respectivos comportamientos.....	194
Figura 4.4: Tabla de comportamientos e indicadores de la competencia “Innovación y Creatividad” del IMN.	198
<i>Figura 4.5:</i> Proceso de validación de las competencias.....	201
Figura 5.1: Formulario de Expectativas y Resultados de Desempeño	209
Figura 5.2: Distribución de Factores del Desempeño por grupo ocupacional.....	210
Figura 5.3: Secciones de “Opinión del servidor con respecto al resultado” y “Observaciones del superior del jefe inmediato” del formulario de evaluación del IMN.....	221
Figura 5.4: Ciclo de Evaluación	224
Figura 5.5: Relación código-hojas.....	236
Figura 5.6: Botones de cada puesto.	237
Figura 5.7: Planificación de la evaluación.	238
Figura 5.8: Resultados de cada puesto.....	239
Figura 5.9: Distribución porcentual de competencias	240
Figura 5.10: Encabezado puesto Director General.	241
Figura 5.11: Criterios de Evaluación.....	241
Figura 5.12: Calificación total	242
Figura 5.13: Cuadros de comportamientos e indicadores	242

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ABREVIATURAS	17
ÍNDICE DE FIGURAS	22
RESUMEN EJECUTIVO	27
INTRODUCCIÓN.....	31
CAPÍTULO 1: ESTRUCTURACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	33
1.1 Antecedentes de investigación (Estado del arte)	33
1.2 Justificación de la investigación.....	43
1.3 Antecedentes del problema	45
1.4 Pregunta de investigación.....	48
1.5 Objetivos.....	49
1.5.1 Objetivo General:	49
1.5.2 Objetivos específicos:	49
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO.	51
2.1 Marco Teórico-Conceptual	52
2.1.1 Enfoques de Gestión de Recursos Humanos	52
2.1.2 Enfoque Tradicional: Administración de Recursos Humanos	53
2.1.3 Enfoque de Talento Humano.....	54
2.1.4 Enfoque Gestión de Recursos Humanos basado en competencias.....	56
2.1.5 Enfoques de evaluación de los recursos humanos	69
2.1.5.1 Evaluación del Rendimiento	69
2.1.5.2 Evaluación del Desempeño	71
2.2 Metodología.....	79
2.2.1 Enfoque de investigación.....	79
2.2.2 Tipo de diseño	80
2.2.3 Población	81
2.2.4 Variables/Categorías de análisis.....	81
2.2.5 Técnicas e instrumentos de recolección de información	83
2.2.6 Métodos y técnicas de análisis de información.....	83
2.2.7 Validación de información.....	83
2.2.8 Matriz de congruencia	84
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DEL MARCO NORMATIVO QUE REGULA LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR PÚBLICO DE COSTA RICA.....	85

3.1 Normas que regulan el empleo público en Costa Rica	85
a. Constitución Política.....	85
b. Estatuto de Servicio Civil	86
c. Ley N° 9635 de Fortalecimiento a la Finanzas Públicas, de diciembre del 2018	96
d. Ley N° 2166: Ley de Salarios de la Administración Pública	98
e. Reglas que regulan el Sistema de Clasificación de Puestos de los funcionarios públicos en Costa Rica.....	107
3.2 Marco Normativo de la Evaluación del Desempeño en el Funcionario Público	118
CAPÍTULO 4: REESTRUCTURACIÓN Y DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS DE LOS PUESTOS DEL IMN.	145
4.1 Características del sistema de clasificación de puestos del IMN hasta el 2019.....	146
4.2 Ajustes al sistema de clasificación de puestos.....	150
4.3 Definición de Competencias, comportamientos asociados a la mismas y niveles de Desarrollo de la Dirección General de Servicio Civil.....	164
4.4 Asignación de puestos a estratos/familias.....	188
4.5 Formulación de Indicadores para la evaluación de competencias.	192
4.6 Validación de competencias, comportamientos e indicadores.....	199
CAPÍTULO 5: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EN EL INSTITUTO METEOROLÓGICO NACIONAL.	203
5.1 Evolución de la evaluación del desempeño de los funcionarios cubiertos por el régimen de servicio civil.....	204
5.1.1 El proceso de evaluación antes de 1993.....	204
5.1.2 Cambio en la orientación de evaluación 1993-1996.....	205
5.1.3 Cambios introducidos en el período 2008-2011.....	207
5.1.4 Evaluación por competencias laborales, 2019 a la fecha.	214
5.1.5 Proceso de evaluación del desempeño en el Instituto Meteorológico Nacional.	217
5.2 Propuesta de evaluación del desempeño para el IMN en el marco del Decreto Ejecutivo 42087-MP-PLAN.	223
5.2.1 Instrumentos para la evaluación del desempeño por competencias para el IMN.	231
a. Manual para la aplicación del sistema de evaluación por competencias.	231
b. Sistema Informático de Evaluación del Desempeño por Competencias Laborales.	235
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	245
6.1 Conclusiones de la Investigación.	246
6.2 Resultados de la Investigación	248

6.3 Validación de Productos.....	250
6.4 Limitaciones de la Investigación	253
6.5 Recomendaciones	255
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	263
8. ANEXOS	285
8.1 Anexo 1: Matriz de congruencia.....	285
8.3 Anexo 2: Vista general de la hoja que contiene las competencias, comportamientos e indicadores “Transversales”.....	287
8.4 Anexo 3: Vista general de la hoja que contiene las competencias, comportamientos e indicadores del tipo “Directivo”.....	288
8.5 Anexo 4: Vista general de la hoja que contiene las competencias, comportamientos e indicadores del tipo “Profesional”.....	289
8.6 Anexo 5: Vista general de la hoja que contiene las competencias, comportamientos e indicadores del tipo “Técnico”.....	290
8.7 Anexo 6: Vista general de la hoja que contiene las competencias, comportamientos e indicadores del tipo “Inicial”.....	291
8.7 Anexo 7: Validación de Competencias en el IMN.....	292

RESUMEN EJECUTIVO

Referencia Bibliográfica: Alpízar Arguedas, N., Corrales Hidalgo, J., Flores Zúñiga, D. & Zúñiga Walker, K. (2020). Propuesta de un Subsistema de Evaluación del Desempeño basado en el modelo de gestión por competencias laborales: Caso Instituto Meteorológico Nacional. (Seminario de Graduación de licenciatura). Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Tutora de Investigación: Dra. Violeta Pallavicini Campos.

Palabras Clave: Competencias Laborales, Comportamientos, Evaluación del Desempeño, Dirección General de Servicio Civil, Clasificación de Puestos.

La presente investigación tiene como propósito desarrollar una propuesta para adaptar el actual sistema de evaluación del desempeño del Instituto Meteorológico Nacional (IMN) a un sistema de evaluación del desempeño por competencias laborales. Para el logro de este objetivo se aplicó un enfoque de investigación cualitativo, y dentro de este se seleccionó un diseño de estudio de caso, lo cual permitió profundizar en las características del actual sistema de evaluación del IMN, así como desarrollar la propuesta metodológica para que el IMN aplique la metodología de evaluación del desempeño por competencias labores, en el marco de lo establecido por el Decreto Ejecutivo N° 42087-MP-PLAN del 4 de diciembre del 2019. Para la recopilación de la información, se aplicaron varias técnicas como el análisis de documentos, y la entrevista semiestructurada. Una vez analizada la información y diseñada la propuesta de estándares y pautas para la evaluación del desempeño del IMN, la misma fue validada con las jefaturas de la institución en sesiones de trabajo.

En el marco teórico, se examinan los distintos enfoques de gestión de recursos humanos y de evaluación del desempeño. Esto permitió identificar la aplicación de los mismos en los cambios promovidos por la Dirección General de Servicio Civil en materia de evaluación desde 1993, hasta llegar a la aplicación de la evaluación del desempeño por competencias laborales en agosto del 2019.

La propuesta desarrollada en esta investigación trae consigo un gran esfuerzo tanto del equipo de estudiantes y su profesora tutora, como del Instituto Meteorológico Nacional y sus funcionarios, ya que, los cambios normativos que introducen la evaluación por competencias laborales son recientes, por lo que no existe al momento experiencia en la administración pública de cómo aplicarlos. Como resultado de la investigación, se presenta un total de tres instrumentos de evaluación para el IMN, los cuales son “El Manual de Comportamientos e Indicadores”, el “Manual de Evaluación del Desempeño por competencias laborales”, y “El Sistema Informático de Evaluación del Desempeño por Competencias”. Para la elaboración de estos productos, previamente se tuvo que revisar el sistema de clasificación de puestos del IMN para homologarlos a la nueva metodología de clasificación de la DGSC y a las familias de puestos creadas en el Decreto Ejecutivo N° 42087-MP-PLAN del 4 de diciembre del 2019.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación está estructurado en seis capítulos. El primer capítulo desarrolla los antecedentes de la investigación en el cual se exploran los resultados obtenidos por diversos autores en trabajos relacionados al tema de estudio de esta investigación, además en este capítulo se presentan la justificación de la relevancia social, metodológica y práctica que posee la investigación a desarrollar, posteriormente se presentan los antecedentes del problema, los cuales están relacionados a cambios en materia de “clasificación de puestos”, cambio de “manuales de puestos” entre otras temáticas relacionadas generalmente a la Dirección General de Servicio Civil. El capítulo finaliza planteando la pregunta de investigación que se busca responder con el desarrollo del presente trabajo, con relación a esto, seguidamente se presenta el objetivo general y los específicos.

El segundo capítulo, presenta los elementos teóricos-conceptuales de la investigación, iniciando desde los distintos enfoques de gestión de Recursos Humanos hasta los elementos que enmarcan la evaluación del desempeño, así como las competencias dentro de la evaluación del desempeño, así mismo, el capítulo presenta los elementos metodológicos de la investigación en donde se indica que la misma será desarrollada en un diseño cualitativo en donde el tipo de diseño será investigación-acción dirigida a los colaboradores del Instituto Meteorológico Nacional.

El tercer capítulo consiste en un análisis del Marco Normativo que regula la gestión en materia de Recursos Humanos en el Sector Público de Costa Rica, en el cual se desarrollará desde lo desde lo establecido en la Constitución Política, hasta las leyes, decretos, y normativa técnica relacionada al tema de investigación, además, se examinará la normativa

relacionada con la evaluación del desempeño de los funcionarios públicos, su evolución en los últimos 5 años y además los cambios realizados a partir del año 2018 en materia de evaluación del desempeño.

El capítulo cuatro de la investigación, plantea la reestructuración y definición de competencias, comportamientos y niveles de desarrollo para los puestos del Instituto Meteorológico Nacional, en donde se examinarán las características del sistema de clasificación de puestos que tenía el IMN antes de la presente investigación, además en el capítulo se explica el proceso que se siguió para convertir el sistema de clases específicas a clases anchas, así como los criterios que se utilizaron para definir las competencias laborales para cada estrato del IMN y los indicadores de comportamiento para cada competencia, finalizando con la validación que se realizó de dichas competencias e indicadores de comportamiento.

En el quinto capítulo de la investigación se establece la evaluación del desempeño por competencias para el Instituto Meteorológico Nacional, en el cual primeramente se explicarán los lineamientos y cambios en el proceso de evaluación del desempeño emitidos por la Dirección General de Servicio Civil (DGSC) para la evaluación de los funcionarios cubiertos por el Régimen de Servicio Civil, además, se explicarán las características del sistema de evaluación en el Instituto Meteorológico Nacional. Este capítulo finaliza con la propuesta realizada para la evaluación del desempeño por competencias laborales en el marco de lo establecido en el Decreto Ejecutivo No. 42087-MP-PLAN. Por último, el sexto capítulo contiene las conclusiones y recomendaciones que se derivan de la investigación.

CAPÍTULO 1: ESTRUCTURACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes de investigación (Estado del arte)

En esta sección se presentan los resultados de investigación relacionados con el tema de estudio que es propiamente la evaluación de los funcionarios públicos basado en el modelo de competencias laborales. Para obtener la información se hizo uso de variedad de bases de datos especializadas e investigaciones y artículos pertinentes.

En la investigación de Barquero, Cascante, Maroto, Méndez, Morales y Rodríguez (2014) *“Propuesta de aproximación a estándares de competencias laborales para la Dirección General de Servicio Civil de Costa Rica en el marco de un Sistema Nacional de Competencias Laborales”*; los autores tienen como objetivo proponer aproximaciones a estándares de competencia laboral que puedan ser aplicadas por la Dirección General de Servicio Civil de Costa Rica. Para poder llevar a cabo este trabajo se aplicó el enfoque de investigación cualitativa de tipo descriptivo. De los puntos a destacar dentro de la investigación, se resalta la presentación del origen del modelo de gestión por competencias, el cual surge gracias a la necesidad de los países de generar ventajas competitivas. Por medio de este modelo, se busca contribuir a establecer las competencias mínimas que debe poseer un funcionario para desempeñarse en un cargo determinado. La investigación concluye que no existe ningún impedimento de normativa para que la Dirección General del Servicio Civil (DGSC) de Costa Rica incorpore en sus prácticas una gestión por competencias.

Las propuestas de estándares de competencia laboral que los autores presentan son:

Propuesta 1: Reclutamiento y selección de personal en las instituciones bajo el Régimen de Servicio Civil, carrera administrativa.

Propuesta 2: Gestión del proceso de capacitación interna del personal en las oficinas de recursos humanos bajo el régimen del servicio civil, carrera administrativa.

Por último, la propuesta 3: Gestión del proceso de la evaluación del desempeño institucional en las oficinas de recursos humanos bajo el régimen de servicio civil, carrera administrativa.

El artículo de Manjarrés, Castell y Luna (2013), "*Modelo de Evaluación del Desempeño Basado en Competencias*" tiene como objetivo dar a conocer la importancia de la evaluación del desempeño. Los autores diseñaron una evaluación que incluye las competencias más comunes relacionadas a los empleados de las empresas que no sean del área investigación y desarrollo ya que en tal caso, se le aplica una encuesta diferente a la de las demás áreas ya que, según se estableció en el estado del arte del artículo, muchos autores hacen hincapié en que la evaluación de los empleados de esta dependencia tiene que ser distinto. Para el análisis de los resultados se aplicó lógica difusa.

Algunas de las competencias comunes que los autores utilizaron en su propuesta fueron: investigación cualitativa, investigación cuantitativa, competencia cognitiva, razonamiento científico, liderazgo, competencia de influencia, eficacia personal, solución de problemas, competencia escritural, iniciativa e innovación, espíritu colaborador, rendimiento y responsabilidad. (Manjarrés, Castell y Luna, 2013, pp.25-26)

Los autores exponen que el desarrollo de un modelo de evaluación del desempeño guiará a la empresa a conocer cómo influye cada uno de los empleados en la consecución de los

objetivos organizacionales. Es por esto que el modelo de evaluación del desempeño tiene que ir alineado con el direccionamiento estratégico de la empresa, los procesos organizacionales y con los objetivos e indicadores que se quieren lograr a lo largo de la operación organizativa. (Manjarrés, Castell y Luna, 2013)

En la investigación realizada por las autoras Becerra y Campos (2012) sobre el enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos, las autoras realizan una investigación documental sobre el concepto de competencias, los distintos enfoques que abordan este concepto, y sobre el Modelo de Gestión por Competencias, en el cual llegan a determinar que a pesar de que existen muchas y muy variadas definiciones de competencia laboral, se concibe como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes que desarrollan las personas para desempeñar una actividad laboral de calidad, conforme a las normas que aseguran un desempeño eficiente y de calidad en diferentes lugares de trabajo. Ser competente en una o más áreas de actividad es una cualidad de quienes trabajan con éxito. Se puede decir que una persona es competente cuando es capaz de desempeñar una función productiva de manera eficiente y de alcanzar buenos resultados.

“Implementar el enfoque de competencias en una determinada organización requiere un compromiso a todo nivel por parte de ésta, para así influenciar su gestión de recursos humanos exitosamente. De esta manera, la organización contará con lineamientos claros que le permitirán mejorar su productividad, centrando el foco de atención en la organización, y no en las personas propiamente.” (Becerra y Campos, 2012, p.13).

La autora Capuano (2004) en su trabajo “Evaluación de desempeño: desempeño por competencias”, expone que por mucho tiempo en las organizaciones se hizo énfasis en la máquina y no en el hombre ,y una vez comprendida la importancia del individuo como parte

fundamental del proceso productivo, las organizaciones empezaron a optimizar sus resultados, antes de pasar al análisis del sistema de evaluación la autora menciona el método o sistema de “silent monitor” que consistía en decirle a cada empleado la evaluación de su desempeño del día anterior; luego de esto pasa a analizar el sistema “360 Feedback Premium” que se trata de un sistema integral en el que la persona es evaluada por todo su entorno (jefes, subordinados, proveedores, clientes) y luego se realiza la retroalimentación, además expone algunos de los beneficios de este sistema que básicamente se tratan de que la persona tiene mayor información de su desempeño, la retroalimentación es anónima, mayor comunicación.

Capuano (2004) especifica que aprovechar y potenciar las competencias es fundamental para el éxito de las empresas. Enfatiza en el tema de la evaluación del desempeño aduciendo que éste es importantísimo para lograr que los trabajadores cumplan sus objetivos y apoyen el logro de los fines de las empresas. La razón que la lleva a investigar sobre evaluación del desempeño tiene que ver con la insatisfacción sobre los sistemas de evaluación que han existido porque no se han acompañado con la gestión del desempeño adecuada, como el sistema “silent monitor” que es de los primeros utilizados.

Esta autora expone 10 pasos necesarios para implementar la evaluación del desempeño por competencias; comenzando desde la intención de hacer la evaluación de desempeño (deseo de aplicar sistema de evaluación), el diseño de la evaluación, hasta el análisis del sistema elaborado, la retroalimentación, y seguimiento. La autora, además, menciona los pasos más importantes para desarrollar la propuesta del sistema de evaluación como tal, que incluyen la definición de las competencias de los puestos, la elaboración de la herramienta, la planificación de los recursos, prueba piloto levantamiento de datos y la gestión por competencias. Ofrece una guía para elaborar una adecuada propuesta para evaluar el

desempeño, por lo tanto, es un buen aporte para el problema a analizar en el presente trabajo, lo que hay que tener en cuenta es que estas guías o pasos no siempre se adaptan a todos los casos.

Otra investigación interesante es la elaborada por Escobar y Moreira (2017). Esta investigación se centra específicamente en la evaluación del desempeño en el sector público nicaragüense. Lo que busca este trabajo es analizar cómo la evaluación del desempeño puede convertirse en una herramienta esencial para que las organizaciones públicas sean más eficientes y mejoren considerablemente su funcionamiento. La investigación se refiere a la evaluación de desempeño de los colaboradores como un componente fundamental para el éxito de las organizaciones ya que permite comprobar el cumplimiento de objetivos propuestos a nivel individual para cada funcionario, además recalca enfáticamente las consecuencias de no incorporar esta práctica entre los procesos de la organización.

La estrecha relación y mejora que propicia una correcta evaluación del desempeño en otros subsistemas del sistema de recursos humanos, es uno de los aportes más relevantes que se encontraron en esta investigación. Se habla de la mejora sustancial que se produce en procesos como la planeación de los recursos humanos, reclutamiento y selección de personal, la capacitación entre otros. Lo anterior gracias a que estas evaluaciones ayudan a la organización a tener una noción más clara de lo que se tiene, de lo que se carece y da una guía de hacia dónde se deberían enfocar los esfuerzos y recursos con lo que cuenta la organización.

Chang (2007), analiza el caso de la empresa Corporación Agropecuaria Corpeco con el fin de realizar una propuesta para la implementación de un sistema de evaluación del desempeño en el departamento de telemercadeo y ventas. El autor explica lo que representa un buen manejo de la evaluación y cómo esto hace posible poder obtener más y mejor información con la cual tomar decisiones. También destaca que una evaluación correctamente realizada y gestionada genera un aumento en la confianza del empleado ya que permite determinar mejores políticas de compensación, mejores planes de capacitación y desarrollo para los colaboradores. Uno de los aspectos más relevantes de esta investigación es la propuesta de un modelo de evaluación para la empresa. Se explica paso a paso el proceso que se llevó a cabo, desde la construcción de indicadores hasta la matriz de evaluación final que sería aplicado en la empresa. Además, el documento destaca un punto muy importante en el tema de la evaluación del desempeño, y es que las organizaciones no pueden adoptar cualquier sistema de evaluación que se les venga a la cabeza, para poder hacerlo de la forma correcta, este debe ser válido, confiable, aceptado y efectivo.

Blanco (2007) en su trabajo *“Propuesta de un Modelo de Evaluación del Desempeño para la Dirección Comercial, Dirección de Producción y la Gerencia de Logística de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.”* diseña el modelo de evaluación del desempeño a partir de la combinación del método de escalas gráficas con el método de evaluación por competencias, logrando obtener resultados cuantitativos y cualitativos que permiten realizar distinciones entre áreas fuertes y débiles del personal, en función con el papel que desempeñan los colaboradores dentro de la Cooperativa. En dicha propuesta se desarrolla un plan de trabajo del procedimiento de evaluación, un flujograma de procesos, las herramientas a utilizar como cuestionarios y matrices.

Mejía (2012), en su obra *“Evaluación del Desempeño con Enfoque en las Competencias Laborales”* presenta una descripción detallada de la evaluación del desempeño, y aborda la problemática relacionada con saber identificar el enfoque de la evaluación del desempeño que se relacionan con las competencias laborales en los Call Center o agentes de servicio telefónico.

La autora lleva a cabo una encuesta de opinión para recabar información sobre la percepción que los agentes de servicio telefónico tienen de la evaluación del desempeño. Como parte de los resultados de la investigación, expone que la competencia es una capacidad que se utiliza para actuar eficientemente sobre algún tema o trabajo como tal. Con esto la autora concluye que las competencias son fundamentales para una gestión eficiente del recurso humano y del desempeño como tal. Adicionalmente, expresa que, de acuerdo a la encuesta de opinión, un 75% de los encuestados admiten que los sistemas de desempeño y las competencias laborales son temas que aumentan su desempeño, además la autora concluye que las competencias vinculan el desempeño, recursos humanos, metas y las acciones de las organizaciones.

Para el caso costarricense, es importante el trabajo realizado por Dixiana Chacón (2011), *“Propuesta de Evaluación del Desempeño, basado en Competencias para el Instituto Nacional de Aprendizaje, Unidad Regional Pacífico Central”*. En este trabajo la autora lleva a cabo una valoración del sistema de evaluación del desempeño del Instituto Nacional de Aprendizaje, con el objetivo de proponer mejoras al mismo. Para ello, realiza una revisión y descripción del proceso que se utiliza en la institución, desde sus objetivos hasta los principales productos que se obtienen. Toda esa descripción del proceso es bastante importante ya que permite realmente obtener una mirada del sistema de evaluación del

desempeño por competencia de la institución y es un método que se podría aplicar en la presente investigación.

En este trabajo se desarrolló una propuesta que consistió en la formulación de un diccionario de competencias laborales, propuesta de la escala para las calificaciones (bueno, malo, excelente u otros), se explica que esa escala debe ser ponderada de acuerdo a los resultados y también una calificación para los formularios. También propone una adecuada delegación de responsabilidades para llevar a cabo las evaluaciones. Adicionalmente, la autora recomienda que se entrene (capacite) a los evaluadores para el uso del instrumento que propuso., así como buscar que el proceso se realice siempre con honestidad y sinceridad tanto de los evaluadores como los funcionarios para obtener resultados óptimos.

En el año 2004, Daisy Quesada y Carolina Arrieta, presentaron como trabajo final de graduación la “Propuesta de Actualización del Manual Descriptivo de Clases de Puestos, Valoración de Puestos y Propuesta del Sistema de Evaluación del Desempeño en Coopeservidores, R.L” en el cual examinaron las clases de puestos, sistema de clasificación y valoración de puestos y el sistema de evaluación del desempeño.

En la investigación se realiza una reseña histórica de la institución, la metodología utilizada es exploratoria-descriptiva, debido a que se trata de recopilar información para luego proponer el instrumento, que realmente ayude a la institución. De esta forma, las autoras aplicaron cuestionarios a diferentes involucrados (funcionarios, usuarios) para recolectar información sobre los requerimientos en el sistema de evaluación, con el fin de proponer métodos de incentivo a los funcionarios. Finalmente, las autoras llevan a cabo conclusiones y recomendaciones en cada una de las tres áreas que abarcaron. En cuanto al sistema de evaluación del desempeño; la propuesta se basa en las metas por departamento, satisfacción

del cliente, y trabajo en equipo; proponen implementar la propuesta para facilitar procesos como (incentivos, compensaciones) y también proponen capacitar a los funcionarios y evaluadores sobre la herramienta.

En el análisis a la administración de recursos humanos por competencias laborales aplicado al subsistema de evaluación al desempeño desarrollado por Arroliga y Mejía (2015), se muestra que la administración de recursos humanos basado en este enfoque, ayuda a obtener logros personales como organizacionales, adecuados para el desarrollo de las funciones de la empresa, además de distinguir quien realiza bien su trabajo y quién no. Se detectan las competencias que requiere el puesto de trabajo y quien será la persona adecuada para ocuparlo. Los autores desarrollan un modelo de competencia el cual les dará a las organizaciones una mejor visión estratégica en este mundo competitivo, donde cada organización debe emprender cambios para seguir dentro del mercado laboral, se explica el modelo iceberg el cual asemeja a las organizaciones con un iceberg donde hay una parte visible y otra parte no visible, divide las competencias en dos grupos: Competencia técnica y competencia de gestión. La administración de recursos humanos por competencias laborales además de ser una herramienta para evaluar el desempeño de los colaboradores de una organización, busca comprometer al empleado con la organización. Mediante la aplicación de las competencias laborales, el capital humano se pulen con el fin de obtener mejores resultados dentro de su puesto de trabajo, asegurándose así un capital humano competente con el cual la organización se sienta identificada para el logro de sus objetivos. Mediante la investigación de tipo documental partiendo del análisis al subsistema de evaluación del desempeño por competencias laborales, se determina que el modelo de competencia es una herramienta que permite un mejor manejo de los procesos de evaluación

como: la evaluación de las calificaciones de los candidatos, desarrollo de programas de entrenamiento, reclutamiento y asesoría de personal. La implementación del modelo de competencia sustenta la posibilidad de reforzar la gestión de recursos humanos abordando de manera más precisa las necesidades de la organización. (Arroliga, y Mejía, 2015)

Brazzotto (2012) en su obra “Aplicación de la Evaluación de Desempeño por Competencias a las Organizaciones”, pretende demostrar que “la evaluación de desempeño por competencias, es una herramienta fundamental para el desarrollo de los recursos humanos de una organización” (p.5). Para ello, en el marco teórico se examinan los distintos métodos de evaluación de desempeño, sus implicancias, beneficios y desventajas, así como los conceptos claves de la gestión por competencias de los recursos humanos, para luego focalizar el análisis en la evaluación de desempeño basado en competencias. El interés de la autora es conocer sus bases, las ventajas sobre los otros métodos de evaluación, y su relación e integración con el resto de los subsistemas de recursos humanos.

Finalmente, la autora presenta el diseño un proceso de evaluación de desempeño por competencias para la organización Wines of Argentina. Como resultado de la aplicación, concluye que la evaluación de desempeño no solo es una herramienta de control, sino de análisis y de desarrollo de los recursos humanos, permitiendo alinearlos con la estrategia organizacional. La objetividad que supone la evaluación de comportamientos observables, genera un aumento de la motivación de los empleados y por lo tanto de su productividad (Brazzotto, 2012).

1.2 Justificación de la investigación

La Administración Pública es el ente ejecutor del Estado para la obtención de sus fines últimos en pro del bienestar general. Para el logro de sus objetivos, sus funcionarios son el recurso más importante (como entes ejecutores y operativos) dentro de ese gran entramado institucional, por lo cual su gestión, debe ser eficiente para procurar tener a las personas más capaces y adecuadas en cada puesto de trabajo. Tal y como lo señala la Organización de Naciones Unidas (ONU):

(...) el funcionamiento de las instituciones públicas depende tanto de unas estructuras institucionales que funcionen correctamente como de la calidad de las personas que trabajan en ellas. Un funcionariado cualificado, dedicado y altamente motivado es esencial para llevar a cabo reformas que sean eficaces y sostenibles a largo plazo y flexibles para responder a los cambios que se produzcan tanto en el plano local como en el mundial. (ONU, 2002, p3).

De acuerdo con lo anterior, el tema a desarrollar posee relevancia social, ya que la calidad y el buen desempeño de los funcionarios públicos es de suma importancia para el logro de objetivos de las políticas públicas, que buscan resolver mediante la prestación de servicios, regulación de acciones y concreción de derechos humanos, los problemas más relevantes que enfrentan los ciudadanos. Una forma de lograr que el recurso humano sea altamente eficiente y comprometido con el servicio público, es por medio de la evaluación del desempeño, la cual como se indicó en el estado del arte, busca utilizar los resultados obtenidos de la evaluación en la formulación de acciones de mejora en el accionar de los funcionarios con el fin de brindar un mejor servicio público. Tal y como lo plantea Romero (2010) en el tema la

calidad en los servicios públicos, los funcionarios públicos poseen un papel protagónico, ya que su aporte de valor al servicio será percibido por los usuarios y su excelencia está prevista en la Ley General de Administración pública en su artículo 113 que expresamente señala: “El servidor público deberá desempeñar sus funciones de modo que satisfagan primordialmente el interés público, el cual será considerado como la expresión de los intereses individuales coincidentes de los administrados” (LGAP, 1978).

Adicionalmente, la investigación posee una relevancia metodológica, ya que en el sector público costarricense hay pocas experiencias de aplicación del modelo de gestión por competencias en general y de evaluación del desempeño por competencias en particular. Como producto de la investigación se espera contribuir al desarrollo de metodologías para la aplicación de la evaluación del desempeño en el sector público costarricense.

Por otro lado, la investigación tiene una relevancia práctica para el Instituto Meteorológico Nacional dentro de los objetivos del Plan Estratégico Institucional 2017-2021 buscan modernizar su funcionalidad y operatividad y diseñar e implementar un modelo de desarrollo integral del IMN, para lograr esto destacan dos acciones que el Lic. Oscar Ramírez indica que van de la mano con el tema de competencias laborales ya que dentro de las acciones se busca actualizar la estructura organizacional del IMN y elaborar manuales de procedimientos sobre los procesos institucionales para conseguir esto, la institución debe tener claro cuáles son las competencias que debe poseer cada funcionario en relación con los procedimientos que se realizan por área, además de poder evaluar objetivamente al personal para valorar su funcionalidad dentro de la organización.

1.3 Antecedentes del problema

El actual sistema de clasificación de puestos del Régimen de Servicio Civil ha pasado por varios cambios y reestructuraciones a través de los años. En octubre de 1955, se crea un primer instrumento clasificador de los puestos de trabajo, el cual se titula “Manual Descriptivo de Puestos del Servicio Civil”, estaba constituido por 299 clases de puestos. Estas clases, en su diseño, identificaban puestos de trabajo y, como es lógico, por las corrientes de pensamiento filosóficas y políticas de la época, identificaban profesiones u oficios de manera específica, criterio fundamental de los enfoques de administración existentes y sustentados en estructuras organizativas piramidales, diseñadas sobre la base teórica Weberiana y los principios clásicos de la división del trabajo y la jerarquización (Quirós y Oviedo, 2009, p.139)

A partir del año 1982 con el crecimiento del aparato Estatal, surgió la necesidad de ajustar el manual de puestos usado hasta entonces, debido entre otras cosas al crecimiento en el número de puestos que en su momento había llegado a la cantidad de 830 puestos específicos; en respuesta a lo anterior la Dirección General de Servicio Civil, genera un nuevo instrumento ordenador de los puestos de trabajo y más adelante se elabora un manual de puestos con base en sistemas de clases, con lo cual se logra agrupar los distintos puestos en 85 clases genéricas o clases anchas.

Posteriormente, se produjo un elemento relevante en el contexto del Poder Ejecutivo relacionado con la política salarial. Dicha política vino a provocar un proceso sumativo en la desvalorización de los salarios, “especialmente en los niveles profesionales y de jefaturas, forzándose a las instituciones a buscar salidas alternas a dicha problemática, siendo una de ellas precisamente el sistema clasificado de puestos en lo que a las instituciones del Régimen

se refiere(...)Lo anterior ocasionó diferencias entre los servidores públicos del Régimen de Servicio Civil con respecto a sus homólogos de los demás poderes del Estado, ya que existían diferencias salariales; dicha desventaja indujo a la búsqueda de soluciones que paliaran un poco esta situación y mejoraran sus condiciones salariales.” (Quirós y Oviedo, 2009, p.142-143)

Como respuesta a esas demandas se emitió el Manual General de Clasificación de Clases, mediante el Decreto Ejecutivo 25592-MP, publicado en La Gaceta No. 220 del 15 de noviembre de 1996. Adicionalmente, se aprueba que los ministerios e instituciones reguladas por la Dirección General de Servicio Civil, pueden elaborar manuales de clases institucionales, los cuales se empiezan a formular desde 1997.

Con estos manuales de clases institucionales, el sistema empezó a perder unicidad debido a que las instituciones que no se encontraban dentro del Régimen empezaron a crear sus propios manuales, por lo cual las instituciones no estaban logrando facilitar los mecanismos de movilidad interinstitucional de servidores, dadas las diferencias salariales que se comenzaron a dar, las cuales, aunque en algunos casos no resultaban extraordinarias, si representaban una mejora salarial en algunas instituciones. (Quirós y Oviedo, 2009, p.145). La presencia de muchos manuales de clases institucionales y la diferenciación salarial que esto provocó, no generó las respuestas adecuadas para el cumplimiento de los mandatos constitucionales relacionados con los principios de equidad y de agrupación de empleos ordenados por las normas del Estatuto de Servicio Civil. (Quirós y Oviedo, 2009, p.145). Por lo tanto, la Dirección General de Servicio Civil, entró nuevamente en una fase de replanteamiento del modelo ocupacional.

En mayo del 2006 la administración Arias Sánchez toma consciencia de dos situaciones que estaban afectando las relaciones entre el Estado y sus servidores, especialmente en el Poder Ejecutivo: una relacionada con el sistema de clasificación de puestos y, la otra, con el régimen salarial. (Quirós y Oviedo, 2009, p.146).

Ante la incredulidad de muchos, se logró incluir en el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010, acciones orientadas a resolver el tema del desequilibrio salarial en la clase profesional y gerencial y proponer el mecanismo necesario para uniformar el sistema de clasificación de puestos. (Quirós y Oviedo, 2009)

Las gestiones en materia salarial realizadas por la Dirección General de Servicio Civil ante los jerarcas de las instituciones adscritas al Régimen de Servicio Civil, unidas a los reclamos de los intereses gremiales, tuvieron efecto ya que el 26 noviembre del 2007 la Comisión de Política Salarial del Sector Público, acuerda un nuevo Modelo Ocupacional Salarial, tal y como se indica a continuación:

Implementación de un nuevo Modelo Ocupacional Salarial que permita un posicionamiento al Percentil 50 del Sector Público, de conformidad con los resultados del estudio y propuesta presentada por la Dirección General del Servicio Civil y el Ministerio de Hacienda (MH). Los efectos del primer tracto de este nuevo Modelo Ocupacional-Salarial se pagarán en la primera quincena del mes de febrero del año 2008. Las Oficinas de Recursos Humanos de las instituciones involucradas, deberán realizar los estudios pertinentes a la brevedad posible, de acuerdo con las resoluciones que emita la Dirección General de Servicio Civil. (Quirós y Oviedo, 2009, p.147-148)

El Instituto Meteorológico Nacional (IMN), al ser una institución adscrita al Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE) ha aplicado los distintos modelos de gestión de recursos humanos que establece la Dirección General del Servicio Civil. El artículo 2 de la Resolución DG-055-97: Manual de Clases Anchas para el Régimen de Servicio Civil publicada en la Gaceta No.129 del 7 de julio de 1997, dispuso lo siguiente:

Aquellas instituciones que aún no cuenten con su Manual Institucional, podrán utilizar clases de las aquí creadas, como su Manual Institucional Temporal, previa autorización por parte de la Dirección General, toda vez que cumplan con los requerimientos establecidos para dicho fin. (Resolución DG-055-97, 1997, p.720).

Al utilizar como base este manual, que realmente es una guía de los manuales de puesto institucionales, se generan vacíos ya que no todas las clases responden a los requerimientos técnicos y a las funciones que se desarrollan en el Instituto Meteorológico Nacional, lo cual ha afectado la gestión del talento humano del IMN. Por lo tanto, a partir de 2017 ha empezado un proceso de cambio en su modelo de gestión para migrar hacia un modelo de gestión de recursos humanos basado en competencia.

1.4 Pregunta de investigación

¿Qué pautas y estándares debe incluir el modelo de evaluación del desempeño basado en competencias laborales para alinearlos con las prioridades del Instituto Meteorológico Nacional?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General:

Proponer un sistema de evaluación del desempeño basado en competencias laborales para el Instituto Meteorológico Nacional.

1.5.2 Objetivos específicos:

1. Examinar el marco institucional que regula la evaluación de los funcionarios públicos cubiertos por la Dirección General de Servicio Civil.
2. Examinar los instrumentos que se aplican para la evaluación de los funcionarios de las instituciones cubiertas por la Dirección General de Servicio Civil.
3. Determinar las competencias genéricas y específicas para cada uno de los puestos del Instituto Meteorológico Nacional.
4. Determinar las características que debe tener el sistema de evaluación del desempeño basado en competencias del Instituto Meteorológico Nacional para que el mismo esté alineado a las prioridades de la organización y a las regulaciones de la DGSC y MIDEPLAN.
5. Ajustar el Manual Institucional de Evaluación del Instituto Meteorológico Nacional para que responda a la metodología de evaluación del desempeño por competencias.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO.

Como se mencionó anteriormente, el Instituto Meteorológico Nacional (IMN) ha trabajado durante varios años bajo el modelo de gestión de recursos humanos que establece la Dirección General del Servicio Civil (artículo 2 de la Resolución DG-055-97: Manual de Clases Anchas para el Régimen de Servicio Civil publicada en la Gaceta No.129 del 7 de julio de 1997), el cual está limitado al subsistema de diseño de puestos de trabajo dentro de todo el sistema de gestión del recurso humano, a partir de 2017 el instituto ha empezado un proceso de cambio en el modelo de gestión dentro de la organización, este modelo que se desea implantar se sustenta en competencias por lo que han desarrollado ya una serie de herramientas y procesos que ayudarán a que este nuevo modelo sea una realidad. Al inicio de esta investigación para el año 2019 la institución contaba con 68 tipos de puesto los cuales se tuvieron que ajustar a las clases anchas que establece la DGSC, por lo cual estos puestos se ajustaron a las diferentes clases como lo son la gerencial, profesional, técnico, calificado y operativo.

Para el año 2019 y como resultado de una serie de estrategias para el fortalecimiento de la evaluación del desempeño de los funcionarios del sector público, entra en vigencia el decreto N° 42087-MP-PLAN con el objetivo de “Definir los lineamientos generales que orientan la gestión del desempeño de las personas servidoras públicas para promover su desarrollo, con el propósito de mejorar la gestión pública y aumentar la generación de valor público.” (MIDEPLAN, 2019, art. 1)

Lo anterior apunta a la necesidad de las organizaciones de dar un enfoque hacia la mejora de la capacidad institucional y el desempeño de sus colaboradores, lo cual es un proceso que ha sido promovido desde inicios de los años 2000, en espacios latinoamericanos donde Costa Rica ha sido parte. Conscientes de la importancia de fortalecer la figura del servicio civil, los gobiernos de América Latina y el Caribe suscribieron la Carta Iberoamericana de la Función Pública (CIFP) en 2003, que definió las bases de un sistema profesional y eficaz del servicio civil, al considerarlo una pieza clave para la gobernabilidad democrática y la buena gestión pública. El documento configuró un marco genérico de principios rectores, políticas y mecanismos de gestión llamado a constituir un lenguaje común sobre la función pública en los países de la comunidad iberoamericana. (Banco Interamericano de Desarrollo, 2014, p.7)

2.1 Marco Teórico-Conceptual

2.1.1 Enfoques de Gestión de Recursos Humanos

Para entender el contexto bajo el cual se da el funcionamiento de una organización, resulta trascendental conocer en qué consiste la administración de recursos humanos. Chiavenato (2000), indica que la administración de recursos humanos consiste en: planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo (Chiavenato, 2000).

Así mismo, el autor hace énfasis en los siguientes objetivos de la Administración de Recursos Humanos:

1. Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.
(Chiavenato, 2000, p. 167).

A lo largo del tiempo, la forma de cómo alcanzar los objetivos de las organizaciones se ha venido enriqueciendo por medio del desarrollo de distintos enfoques; empezando desde el enfoque tradicional, seguido del enfoque de talento humano hasta llegar al enfoque de gestión de recursos humanos basado en competencias, a continuación, se explicarán más detalladamente cada uno.

2.1.2 Enfoque Tradicional: Administración de Recursos Humanos

De acuerdo con Chiavenato (2009), este enfoque se desarrolló en la era de la industrialización neoclásica que se extendió de 1950-1990, época en que también se formuló la teoría neoclásica de la administración, que define la administración como el proceso de orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para el logro de los objetivos organizacionales.

Como parte de la teoría neoclásica, surgió la denominada Escuela de Relaciones Humanas, que en primer lugar critica la visión de hombre económico de la Escuela Clásica de la

Administración, y propone que las personas son seres sociales. Chiavenato (2007) menciona que bajo este enfoque las personas tienen motivaciones por recompensas sociales y no propiamente materiales, las personas en este sentido trabajan y llevan a cabo sus tareas para poder relacionarse con otros en grupos sociales y en organizaciones que tienen objetivos conjuntos, desde éste enfoque se puede analizar que los colaboradores de una institución no necesariamente trabajan por un aumento salarial o un pago de pluses por las actividades que desempeñan , si no por reconocimiento de sus habilidades, destrezas y conocimientos en su área de trabajo por parte tanto de sus compañeros como de sus jefes, es claro decir que ningún trabajador puede mantenerse motivado en su entorno de trabajo si éste percibe que sus labores no son recompensadas de ningún modo.

En este contexto, se consideró necesario la creación de departamentos de recursos humanos, que sustituyen a los antiguos departamentos de relaciones industriales y de administración de personal, con el fin de cumplir las siguientes funciones:

(...) reclutamiento, la selección, la formación, la evaluación, la remuneración, la higiene y la seguridad en el trabajo y las relaciones laborales y sindicales, con distintas dosis de centralización y monopolio de esas actividades.

(Chiavenato, 2009, p.42)

2.1.3 Enfoque de Talento Humano

Chiavenato (2009), explica que los recursos humanos es una de las áreas más afectadas por los cambios que se producen en el mundo moderno. Desde la era la revolución digital también llamada la tercera revolución industrial que inicia en la década de los 80's hasta lo que hoy en día se considera la cuarta revolución industrial, el conocimiento y la innovación han sido

un activo fundamental para las organizaciones.

En este contexto, las empresas se dieron cuenta que las personas son el elemento vital de un sistema que incorpora la inteligencia a los negocios y la racionalidad a las decisiones (p. 34).

En cuanto al tema de la administración del talento humano, Chiavenato (2009) se refiere de la siguiente manera:

Tratar a las personas como recursos organizacionales es un desperdicio de talentos y de masa encefálica productiva. Precisamente para proporcionar esa nueva visión de las personas, ya no como meros trabajadores que son remunerados en función del tiempo que destinan a la organización, sino más bien como asociados y colaboradores del negocio de la empresa, es que hoy en día ya no se habla de recursos humanos, sino de gestión del talento humano (p. 34)

La antigua gestión de recursos humanos (ARH) le cede lugar a un nuevo enfoque denominado: Gestión del talento humano (GTH). En este nuevo enfoque las personas pasan a ser consideradas seres con inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, competencias, aspiraciones y percepciones, por lo que dejan de ser simples recursos de la organización. La cultura de las organizaciones recibe un impacto del mundo exterior y ahora les da una mayor importancia a temas como el cambio y la innovación enfocados al futuro y el rumbo de la organización (Chiavenato, 2009, p.39). Por lo tanto, bajo este enfoque se administra con las personas, por lo que se busca promover sus capacidades, su compromiso con la organización y su acción para el logro de los objetivos organizacionales. La labor del departamento de gestión de talento humano, además de desarrollar los procesos clásicos de gestión de recurso humanos desde la descripción de puestos hasta la evaluación, es facilitar

la construcción de personal talentoso con aptitud desarrollada para beneficio de la organización.

González (2018) hace mención a que Cuesta Santos (2009), explica que los diferentes planteamientos y modelos desarrollados por los autores evidencian que la función del capital humano en los últimos años ha evolucionado hacia un carácter estratégico y proactivo, con enfoque sistémico y participativo, al pasar de un estado de administrar algunas actividades como el reclutamiento, y el control del ausentismo y la disciplina, a un nuevo estilo con enfoques renovados en el que el hombre se involucra en el resultado final, siendo el centro de todo proceso organizacional.

Además, González (2018) menciona que dentro de los elementos que distinguen con claridad la gestión estratégica del capital humano se destaca el enfoque sistémico e integrador de la misma, su concepción con carácter técnico científico, la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre esta y la estrategia organizacional, el soporte informático como un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial, y la tendencia hacia el desarrollo de competencias.

2.1.4 Enfoque Gestión de Recursos Humanos basado en competencias

Si en el enfoque anterior se da importancia a la consecución de personas talentosas, ahora la pregunta es qué capacidades deberían tener para desempeñarse exitosamente en los distintos puestos de trabajo y alinear sus talentos con los objetivos estratégicos de las organizaciones. Esta preocupación motiva el surgimiento de la gestión de recursos humanos basados en competencias.

Cuando se empieza hablar de enfoque de recursos humanos, pasando de ver a las personas en las organizaciones como costos que se deben reducir o minimizar a verse como uno de los recursos que posee cada organización y este es el principal recurso por tanto en lugar de minimizar los costos que representan más bien se busca optimizar el potencial que este recurso puede dar a cada organización. Además, bajo este enfoque es que se adhiere el término de competencias (Gil, 2007)

De igual modo, el modelo de competencias surge como una nueva modalidad de gestión, cuyo principal objetivo es asegurar que las personas asignadas a las distintas actividades sean las más idóneas para una función determinada. A su vez, permite integrar en torno al concepto de competencias todos los subsistemas que conforman la Gestión de los Recursos Humanos (selección, inducción, planes de carrera, capacitación, evaluación del desempeño, desvinculación, etc.). (Rodríguez citado en Becerra y Campos, 2012)

“El Enfoque de Gestión por Competencias nace, para los nuevos tiempos, como una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los desafíos que impone el medio actual. Implica impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de los trabajadores, de acuerdo con las necesidades operativas de la organización. Para esto es necesario garantizar el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer.” (De Sousa citado en Becerra y Campos, 2012, p.20)

Camejo (2008) explica que con el Modelo de Gestión por Competencia y la Evaluación del Desempeño se trata de que establezcan en la gerencia de los Recursos Humanos dos objetivos primordiales que transformen la organización en:

-Flexibilidad en la organización de sus operaciones, traduciéndola en la capacidad para modificar sus operaciones al ritmo que marca el mercado.

-Multifuncionalidad en los trabajadores: es decir vincular el proceso de asignación a situaciones de trabajo en forma dinámica donde el comportamiento deba desplegarse en la organización en función de objetivos cambiantes.

El Diccionario de competencias

Martha Alles (2015) en su libro “*Diccionario de Competencias: Las 60 competencias más utilizadas en la gestión por competencias. La trilogía*”, hace alusión a la importancia de aplicar tres tipos de diccionarios a la hora de la construcción de un modelo por competencias, los cuales son: el diccionario de competencias, el diccionario de comportamientos y el diccionario de preguntas, estos son los documentos que ayudarán con la definición y posterior aplicación del modelo.

Cada diccionario mencionado anteriormente, tiene un propósito en particular y cada uno se construye para todas las competencias del modelo a implementar. “A partir del **diccionario de competencias** se define el modelo de éxito para cada organización, el **diccionario de comportamientos** brinda ejemplos de comportamientos que permiten la correcta aplicación de todos los subsistemas de recursos humanos y el **diccionario de preguntas** facilita la implementación de los procesos de selección y evaluación de las personas.” (Alles, 2015, p.71)

El diccionario de competencias debe ser definido en base a la misión, valores y planes estratégicos de la organización, el utilizar un diccionario de competencias estándar muchas

veces ayuda en el proceso y disminuye el tiempo de la construcción del modelo. (Alles, 2015, p.71)

En relación con lo anterior Campuano (2004) explica que en el *diccionario de competencias* “las competencias se alinean con la misión y visión planteadas por la compañía ya que el desarrollo adecuado de las competencias son el medio para alcanzar los objetivos organizacionales. (p.144)

En cuanto a la definición de cada tipo de diccionario Alles (2015) brinda las siguientes:

Diccionario de competencias: Alles (2015) muy concretamente explica que este es un documento interno de la organización dónde se exponen las competencias que estén alineadas con la estrategia organizacional; además que este documento será utilizado para la respectiva asignación de competencias a los puestos ya sea directamente o por niveles.

Diccionario de comportamientos: Alles (2015) menciona que es un documento mediante el cual se deben consignar ejemplos de los comportamientos observables que están asociados con las competencias del modelo organizacional, también menciona que éste diccionario contiene un patrón de comportamientos alcanzables para lograr la estrategia organizacional o si corresponde el cambio que se desea evidenciar y dependiendo del caso se pueden aplicar ambos.

“Para medir el desempeño de las personas, para medir competencias en particular, se utilizan ejemplos de comportamientos a modo de referencia o escala de medida.” (Alles, 2015, p.77)

Diccionario de preguntas: Para éste documento Alles (2015) lo que explica es que básicamente en este diccionario se van a incluir las preguntas que van a permitir la evaluación de las competencias en una entrevista. El diccionario de preguntas se va a utilizar para seleccionar personal ya que este va permitir evaluar las competencias de los postulantes; con ese fin la metodología propone diferentes preguntas referidas a las competencias sobre las cuales se desea investigar.

Competencias laborales

El concepto competencia se ha atribuido a estudios de la psicología industrial y organizacional, cerca de los años sesentas y setentas, con los estudios realizados desde esa época el interés ha ido trasladándose desde los puestos de trabajo en sí a las personas y las habilidades que estas contienen. (Gil, 2007)

De esta manera la competencia laboral, ha sido definida como una característica de la persona que tienen que ver con rasgos como carácter, actitudes, valores capacidades de aprendizaje, que pueden relacionarse con el buen desempeño de una persona en un puesto de trabajo (Gil, 2007).

Pereda y Berrocal (citado en Sureda 2011) hace referencia a que:

...las competencias, se orientan claramente a la acción, lo que no ocurre con los conocimientos o los rasgos de personalidad. El punto de mira se sitúa en los comportamientos que permiten llevar a cabo con éxito una determinada actividad laboral. Estos comportamientos se agrupan en función de su similitud en un constructo que denominamos “competencia”, pero, sin embargo, lo más importante

son los comportamientos incluidos en cada competencia y no el nombre dado a la misma (se podría trabajar directamente con los comportamientos, pero es más cómodo, operativo y útil hacer los citados agrupamientos). (p.10)

Es decir, la competencia no se enmarca únicamente en los conocimientos que una persona posea, si no que los tiene que poner en práctica, ya que sin esto sólo se encasilla como conocimiento y no como el dominio de una determinada competencia, además dentro de las competencias se encuentran los comportamientos que son básicamente los que definen si la persona posee o no determinada competencia.

Es por esto que muy acertadamente Cascante (2003) explica que “la competencia laboral es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes que desarrollan las personas para desempeñar una actividad laboral de calidad, y de acuerdo con las normas que aseguran un desempeño eficiente y óptimo en diferentes lugares de trabajo.” (p.6)

Además, Cascante (2003) menciona que de las muchas definiciones que diversos autores brindan sobre las competencias laborales se puede concluir que:

1. Son características permanentes de la persona.
2. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
3. Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
4. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral; es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
5. Pueden ser generalizables a más de una actividad.

El Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor) de la OIT define la competencia laboral como “un concepto generalmente

aceptado la establece como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada” (citado en Alles, 2016, p.80).

Corpoeducación (2003) menciona que la competencia laboral “es la capacidad que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguran la calidad en el logro de los resultados.” (p.7)

Por otro lado Vega y Duarte (2015) explican que las competencias son una mezcla de conocimientos tecnológicos previos y de la experiencia que se consigue con la práctica, no son únicamente conocimientos que se obtienen del estudio de un plan de carrera si no que el término competencia “hace referencia a un conjunto de propiedades de cada uno de nosotros que se están modificando permanentemente y que tienen que someterse a la prueba de la resolución de problemas concretos, ya sea en la vida diaria o en situaciones de trabajo que encierran cierta incertidumbre y cierta complejidad técnica.” (p.137)

Según Camejo (2008) “Las “competencias” son las capacidades para combinar y utilizar conocimientos, saberes y destrezas para dominar situaciones profesionales y obtener resultados esperados. Son además capacidades reales, conductas observables y medibles que pueden ser modificadas y desarrolladas.” (p.98)

Por otra parte, Alles (2016), indica que “la mayoría de los estudios e investigaciones sobre

competencias en el ámbito de las organizaciones se basan en los trabajos de David McClelland (Human Motivation, obra original de 1987, y otros posteriores). Entre los principales exponentes sobre la temática de competencias –seguidores de McClelland– se puede distinguir a los norteamericanos Spencer & Spencer, que definen competencia como una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación” (p.86).

Por último, Alles (2016) explica que las competencias laborales son las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Además, agrega que un modelo de competencias es un conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales (p.91).

Tipología de competencias laborales

Existen varias tipologías sobre las competencias laborales, la UNESCO, por ejemplo, ha clasificado las mismas en cognitivas, que se tratan las competencias de aprender a conocer, aprender a comprender; las competencias técnicas, que incluye aprender a hacer mediante la práctica técnica y científica y por último las competencias formativas, aprender a ser que se relacionan con las actitudes, valores profesionales. Esta tipología ha sido catalogada como holística ya que pasa de la teoría a la práctica. (Chavarro & Velásquez, s.f)

Otra tipología de competencias laborales es clasificarlas en dos partes, las competencias genéricas y las específicas; las primeras son las que incluyen elementos compartidos y comunes en varios grupos sociales por tanto son compartidas entre diferentes personas que

son parte de las organizaciones y de diferentes puestos, algunos como las capacidades de analizar, organizar, de comunicación, de investigar y planificar. En el caso de las competencias específicas, son las que se relación con un área de trabajo o temática específica, en otras palabras, son competencias que tienen que ver con el conocimiento concreto de cada persona, como administración, matemáticas, derecho o medicina. (Chavarro & Velásquez, s.f)

Corpoeducación (2003) también reitera la importancia de hacer la diferenciación entre éste tipo de competencias y lograr así que las instituciones puedan manejar las definiciones correctamente y conseguir que la gestión del recurso humano vaya bien encaminada; por ello explican que las competencias laborales generales “se caracterizan por no estar ligadas a una ocupación en particular, ni a ningún sector económico, cargo o tipo de actividad productiva, pero habilitan a las personas para ingresar al trabajo, mantenerse en él y aprender.” (p.8)

Asimismo, explica que las competencias laborales específicas “son aquellas necesarias para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones del sector productivo. Poseerlas significa tener el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan al logro de resultados de calidad en el cumplimiento de una ocupación y, por tanto, facilitan el alcance de las metas organizacionales.” (p.9)

Becerra y Campos (2012) también hacen la división de las competencias en estos dos tipos:

- Específicas: Están circunscritas a determinados puestos de trabajo y/u ocupaciones.
- Transversales: Son aquellas relevantes a una gran cantidad de ocupaciones o funciones laborales dentro de un sector productivo, dentro de una familia de ocupaciones, o incluso para todos los sectores productivos o empresas.

Ahora bien, para la presente investigación se tomarán los tipos de competencias que establece Alles (2016), dicha autora es una de las más citadas en la mayoría de las investigaciones relacionadas con el tema. La autora define tres tipos de competencias laborales, las cuales son:

- Las competencias cardinales: Estas competencias hacen referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización; usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia. Otros autores les dan otras denominaciones, como “core competences”, competencias generales o corporativas, y también competencias transversales (p.99).

- Las competencias específicas gerenciales: se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En el caso de las específicas gerenciales se refieren –como su nombre lo indica– a las que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, es decir, que son jefes de otros. (p.100)

- Las competencias específicas por área: Por último, las competencias específicas por área, al igual que las competencias específicas gerenciales, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En este caso se trata –como su nombre lo indica– de aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular, por ejemplo, Producción o Finanzas (p.100).

De acuerdo con esto, realmente las competencias se siguen entendiendo en dos clasificaciones, una que incluye las competencias más generales que comparten gran parte de los colaboradores de una organización como valores o características propias. Y otro tipo de competencias que son específicas y poseen cierto grupo de personas de la organización en

su conocimiento propio, que se requieren en diferentes áreas o departamentos de la organización.

Subsistemas de Recursos Humanos basados en competencias

De acuerdo con Mertens (citado en Alles 2016), lo que motivó el desarrollo de la gestión por competencias fue la necesidad de las empresas de acortar las distancias entre calificación (conocimiento) y desempeño efectivo. Por medio de la gestión por competencias se busca propiciar la aplicación de un “saber hacer en contexto. Es decir, que el conocimiento adquirido por las personas se evidencia en la acción, quehacer o desempeño que se realiza en un entorno o contexto determinado (Tejada citado en Alles, 2016).

Alles (2016) explica que la Gestión por competencias o Gestión de Recursos Humanos por competencias, implica un modelo de gestión que permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) en pos de los objetivos estratégicos. Agrega que para que sea eficaz, la gestión por competencias se lleva a cabo a través de un modelo sistémico en el cual todos los subsistemas de Recursos Humanos de la organización consideren las competencias en sus procesos (p.79).

Parte de la importancia y fortaleza de este modelo de recursos humanos, está centrado en sus subsistemas, los cuales en conjunto ayudan a la organización a conseguir sus metas y objetivos por medio de la optimización de sus puestos de trabajo y de los colaboradores que se encuentran ocupándose, los subsistemas en conjunto permiten llevar el modelo de forma ordenada y planificada, además permiten una mejora constante dentro de la organización, esto producto de los resultados que se van obteniendo a través del tiempo con aplicación del

mismo, Alles (2016) define este conjunto de subsistemas como partes del Sistema de Recursos Humanos que están estructurados por políticas, procedimientos y normas que se relacionan y entrelazan y que aportan en lograr metas y objetivos de las organizaciones que ayudan a direccionar la manera en que deben actuar cada colaborador de la organización en los diferentes puestos y niveles jerárquicos de la misma.

A continuación, se detallan los subsistemas según la descripción de Martha Alles (2016), comenzando por el **Análisis y descripción de puestos**: “Cada organización debe contar, por escrito, con una breve descripción de cada uno de los puestos que la integran. De este modo se asegura la no repetición de tareas, se evita que otras queden sin ser asignadas a algún colaborador...” (p.38)

La descripción de los puestos de una organización se integra en un documento denominado “Manual de Puestos”, la descripción de puestos es esencial para articular y desarrollar de forma correcta los demás subsistemas. (Alles, 2016, p.38)

Atracción, selección e incorporación de personas: “La atracción de las personas adecuadas, una buena selección, de tipo profesional y aplicando las pruebas más convenientes en cada caso, así como un adecuado proceso de incorporación, son acciones que definirán un buen inicio de la relación laboral de un buen empleado.” (Alles, 2016, p.39)

En cuanto a qué pruebas son las más adecuadas a ser implementadas en la organización y cuáles son las más convenientes para cada caso en particular, estas decisiones son potestad de la persona encarga del proceso de selección. (p.39)

Evaluación de desempeño: “Las personas esperan que se les diga cómo están haciendo las cosas. Además, un buen sistema de evaluación de desempeño combinado con administración por objetivos será un excelente motivador de los colaboradores.” (Alles, 2016, p.39)

Remuneraciones y beneficios: “El cuidado de la equidad, tanto hacia el interior de la organización como con relación al mercado, es otro de los pilares de la buena relación entre el empleado y el empleador.” (Alles, 2016, p.39)

Desarrollo y planes de sucesión: “El desarrollo de las capacidades de las personas –en especial en relación con sus competencias–, los planes de carrera y los planes de sucesión y los demás programas relacionados para el desarrollo de personas dentro de la organización, se han transformado de “buenas prácticas de Recursos Humanos” en ítems para medir el capital intelectual de una organización.” (Alles, 2016, p.39-40)

Formación: “Las organizaciones realizan una serie de actividades con el propósito de mejorar la actuación de las personas en relación con el puesto de trabajo que ocupan en el presente o que ocuparán eventualmente, en el futuro. Las inversiones en capacitación y desarrollo podrán pasar de ser “un gasto” a constituir una inversión organizacional cuando estos planes se formulen en relación con la estrategia.” (Alles, 2016, p.40).

Todos los subsistemas mencionados anteriormente tienen una estrecha relación entre sí, pero es el “Análisis y descripción de puestos” el componente que se constituye como la puerta de entrada a los demás subsistemas, ya que una vez que se describen los puestos y sobre esta base se seleccionan los nuevos colaboradores, se evalúa el desempeño, se seleccionan y ejecutan los planes de formación y desarrollo del personal (Alles, 2016, p.40).

2.1.5 Enfoques de evaluación de los recursos humanos

Tal y como hemos indicado en secciones anteriores, los enfoques de gestión de recursos humanos han evolucionado a lo largo del tiempo, y como parte de esta evolución, se han desarrollado distintos enfoques de evaluación de los colaboradores. En esta sección analizaremos estos enfoques y cómo en la evaluación por competencias se hace uso de varios de ellos.

2.1.5.1 Evaluación del Rendimiento

La evaluación del rendimiento se concentra más examinar si los colaboradores han alcanzado los resultados o metas que les han sido definidas para un determinado período de tiempo. De esta manera, evaluar el rendimiento permite determinar la contribución de cada trabajador a los objetivos de la organización. Al referirse al concepto de evaluación del rendimiento, el autor Francisco Longo deja claro que:

(...) el rendimiento laboral es, sin duda, una fuente de informaciones útiles para diseñar planes de compensación, formación, carrera, etc., pero es, sobre todo, la forma en que se concreta la contribución de las personas a las organizaciones en las que trabajan. Vistas, así las cosas, la mejora del rendimiento, no sólo forma parte de las finalidades de un sistema de GRH, sino que constituye su propósito central, su prioridad estratégica. Evaluar el rendimiento es necesario, pero sólo cobra pleno sentido en el marco de un sistema de gestión orientado a promoverlo y maximizarlo (Longo, 2006, p.131).

Longo (2006) indica que, para la Gestión del Recurso Humano, el rendimiento individual se debe entender como la contribución al rendimiento organizativo; además, que solo los directivos deben estar en condiciones de gestionar el rendimiento de las personas; y que la evaluación del rendimiento debe considerarse como parte de un ciclo de gestión del rendimiento que se orienta a su mejora (p.134).

De acuerdo con este autor, la evaluación del rendimiento implica un proceso en el cual se mide los resultados del rendimiento individual, los resultados de la unidad y su contribución a los resultados de la organización (Longo, 2006, p. 133). En este tipo de evaluación, se busca gestionar el rendimiento con el fin de mejorarlo. Por lo tanto, se considera como parte de un ciclo integrado de gestión que inicia con la definición del papel esperado de las personas por medio de la comunicación de los objetivos y diseños del puesto, para luego promover compromiso de los funcionarios hacia el logro de los objetivos organizacionales por medio del diálogo constante con los funcionarios, el ejercicio del liderazgo y el uso de incentivos por logros o cumplimiento de metas. Posteriormente, se desarrolla el proceso de evaluación propiamente dicho, caracterizado por la observación del comportamiento de los funcionarios, orientación y apoyo por parte de la jefatura para que el funcionario mejore su rendimiento.

Ahora bien, parte importante de un adecuado sistema de gestión de rendimiento tiene que ver con los beneficios que se experimentan en los empleados como lo es mejorar la autoestima, la comprensión y el análisis de las tareas y resultados que se esperan en los puestos en que laboran y sobre todo les permite identificar más fácil la forma de maximizar sus fortalezas y reducir debilidades. (Pablos & Biedma, 2013)

En el caso de los directivos, la evaluación del rendimiento le permite facilitar el desarrollo de las personas motivadas, conocer mejor a las personas a su cargo, identificar los trabajadores buenos de los que requieren mejorar sus competencias y sobre todo les permite mejorar la comunicación con los demás colaboradores. Por último, la organización en sí posee beneficios propios, como lo son un mejor diseño de las acciones administrativas, clarificar objetivos entre los colaboradores, mejorar la gestión del cambio organizacional, se logra que haya más participación de los propios colaboradores y un mayor compromiso por parte de los empleados. (Pablos & Biedma, 2013)

El sistema de gestión del rendimiento va ser la herramienta que le permita al jefe la toma de decisiones fundamentada y con base en los resultados obtenidos saber exactamente qué se debe hacer con sus empleados y cómo debe hacerlos, ya sea capacitación, incentivos, incluso vacaciones en caso de que lo que se perciba es un cansancio en el empleado por falta de descanso, en fin, con un adecuado sistema son muchas las mejoras que se pueden percibir a nivel organizacional.

2.1.5.2 Evaluación del Desempeño

Refiriéndose propiamente a lo que implica la evaluación por desempeño de los colaboradores, se puede reconocer que se realiza con la finalidad de que los mismos mejoren su desempeño particular en relación con sus competencias y labores asignadas de manera que puedan mejorar los resultados para bien de la propia organización.

Camejo (2008) explica que “la Evaluación del Desempeño en el mundo de las competencias no se refiere a un conjunto de exámenes, sino que es la base para la certificación de

competencias y se lleva a cabo como un proceso para acopiar evidencias de desempeño y conocimiento de un individuo en relación con una norma de competencia laboral. Esto le confiere un papel de instrumento de diagnóstico muy apreciable tanto para el trabajador como para el empleador” (p.106)

De acuerdo con Chiavenato (2009), la evaluación del desempeño se puede definir como una calificación que se le brinda a las competencias de un trabajador o colaborador de una organización que permite tener datos e información del propio desempeño que ha tenido esa persona en su área de trabajo con los cuales se puede tener información para la mejora continua. Esta evaluación es llevada a cabo tanto por proveedores como por clientes internos de la misma organización y que poseen relación laboral con el colaborador que evalúan.

En respaldo con lo anterior es que lo mencionado Campuano (2003) es bastante acertado ya que explica que la evaluación del desempeño “constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas. Por tal motivo, la motivación que se le proporcione a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias.” (p.143)

La evaluación del desempeño laboral constituye un aspecto básico para la gestión óptima de las organizaciones y del ser humano, tomando en cuenta las necesidades del individuo orientadas a los objetivos de la organización, a través de acciones correctivas que alienten un desempeño satisfactorio. Actualmente, las organizaciones en transformación saben que el ser humano asociado con otros, debidamente constituidos y con los recursos adecuados, es capaz de convertir en realidad las metas

compartidas. (Revista Sinapsis, 2018, p.3).

Asimismo, Mendoza (2018), citado en Mendoza (2015) explica que:

“el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador en su puesto de trabajo, en pro de consolidar los objetivos de la empresa...no es sólo un programa que forma parte de la política de recursos humanos de cada organización, sino, una herramienta que busca mejorar los resultados del desempeño laboral de cada individuo dentro de una organización; por ello existen métodos que nos permiten elegir la mejor herramienta de evaluación del desempeño que se adecue al puesto de trabajo que se va a evaluar” (p. 23)

En adición Delhumeau et al., (2013) menciona que:

...la construcción de un modelo de gestión para la evaluación del desempeño laboral, es fundamental, sin el compromiso de sus integrantes o autor no sería posible el cumplimiento de sus metas y objetivos planteados basados en su eficiencia y eficacia de sus trabajadores. Con la participación de todos los implicados, se puede lograr un diálogo y consenso en la toma de decisiones, un clima laboral basado de confianza y esto nos llevaría a una motivación sostenida en las organizaciones. (p.3)

Al referirse a la evaluación del desempeño, Badawy (2007) reconoce que se trata de una de las tareas más difíciles y no siempre es efectiva; sin embargo trata de expresar que las evaluaciones de desempeño deben por tanto ser efectivas y para que sean así deben cumplir con los dos objetivos principales los cuales son; primero, generar información para realizar ajustes en las decisiones de promoción y ajustes salariales a los empleados para adecuarlo al

desempeño que han tenido y segundo, identificar áreas para desarrollar y crecer en cuanto al desempeño futuro de los trabajadores en la organización.

Además, el autor, reconoce que en un sistema eficaz de evaluación del desempeño contiene cuatro elementos, primero las personas a evaluar, segundo los criterios a evaluar o qué se va a evaluar, tercero, las personas evaluadoras y, por último, cómo se hará la evaluación. (Badawy, 2007)

En la presente investigación es importante reconocer que los criterios a evaluar que se refiere el autor anterior citado, se trata de las propias competencias definidas como necesarias para los puestos requeridos en el IMN, ya que de esto se trata propiamente la evaluación basada en competencias que se propondrá con esta investigación.

Por otro lado, Alles (2010) se refiere a la evaluación del desempeño indicando que se trata de un instrumento que permite la supervisión y dirección de las personas y personal de la organización. Por tanto, la evaluación del desempeño permite y facilita el desarrollo profesional de cada colaborador al brindar información de su desempeño y de las áreas en que puede y debe mejorar; con lo cual además se optimiza el potencial del recurso humano como el principal recurso de cada organización.

En cuanto a la utilidad que ofrece este enfoque de la evaluación del desempeño se resume en tres elementos; el primero consiste en tomar decisiones de promociones y remuneración; el segundo se trata de revisar y ordenar las evaluaciones tanto de jefes como de subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo y por último el tercer

elemento que permite observar la utilidad de evaluar por desempeño es la necesidad que tienen la mayoría de personas por ser retroalimentadas y porque sí saben cómo realizan su trabajo pueden mejorarlo. (Alles, 2010).

Campuano (2003) así como Alles concuerda en la utilidad de la evaluación del desempeño ya que expone que la evaluación del desempeño es un proceso que está compuesto por etapas que valoran el rendimiento de cada miembro de la organización, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente por los diferentes autores mencionados, puede reconocerse que la evaluación del desempeño es un proceso que no es fácil de realizar en las organizaciones, y en el cual deben participar tanto los evaluadores como los evaluados. El proceso permite obtener información sobre el propio desempeño de las personas evaluadas para tomar decisiones en cuanto a remuneraciones o formas de direccionar para que el desempeño futuro mejore; con lo cual los beneficios van tanto para las personas evaluadas, los evaluados como la organización al mejorar el desempeño de estos se tiene mejor rendimiento y así los objetivos organizacionales se cumplen en mejor manera.

Muchos de estos errores tienen que ver con la subjetividad del evaluador como uno de los factores que puede afectar la evaluación. Esto debido a que, existe un margen de subjetividad ya sea por el evaluador o evaluadora al aplicar los instrumentos. (DGSC,2009). Por esta razón es necesario conocer algunas de las formas en que esta subjetividad se puede visualizar para evitarla. En la tabla 1 pueden visualizarse las principales fuentes de subjetividad a las que

están sujetos los evaluadores al momento de aplicar los instrumentos de evaluación.

Tabla 2.1: Manifestaciones comunes de subjetividad en la evaluación

Indulgencia- Severidad	Error derivado de que los evaluadores son demasiado severos al aplicar los instrumentos o demasiado benevolentes, ambas actitudes en la aplicación de los instrumentos pueden afectar los resultados;
Efecto Halo	Es tener una tendencia para enfocar la atención en la evaluación a algunas características personales que se medirán y darle más peso que a otras.
Tendencia Central	Cuando el evaluador tiende a no dar calificaciones extremas, sino que califica con valores medios o centrales del total de calificaciones, ocultando debilidades y oportunidades de mejora.
Semejanza	Cuando el evaluador toma mucho en cuenta las cualidades de los evaluados que se asemejan a las de él mismo.
Prejuicios Personales	Error que incurre los evaluadores al poseer de antemano una opinión o criterio sobre un colaborador o un grupo de colaboradores, ya que la evaluación puede verse sesgada hacia esa opinión.
Efecto de Acontecimientos Recientes	Se trata de una tendencia que se puede tener a calificar o evaluar a los colaboradores con respecto a acontecimientos recientes en los que hayan tenido conflictos o, al contrario, dejando de lado el desempeño a lo largo del periodo.
Preferencia de Personal	Sentimientos del evaluador con respecto a los evaluados, ya que puede sesgar la evaluación.

Fuente: Elaboración Propia con base a DGSC (2009)

Es importante reconocer estas fuentes de subjetividad para no sesgar los resultados de evaluación que lo buscan al final es mejorar el desempeño de los funcionarios y por ende colaborar en lo objetivos organizacionales.

Componentes de un Sistema de Evaluación del Desempeño basado en Competencias

De acuerdo con Alles (2016), para la evaluación del desempeño de competencias se puede utilizar una combinación de alguno de los siguientes métodos de evaluación:

- *Método de evaluación por características:* En este método se aplica una escala de calificación de 1 a 5, para cada característica a evaluar en cada puesto. Las características están asociadas a las competencias específicas del puesto como calidad del trabajo, atención al público, entre otras.
- *Método de evaluación por incidente crítico:* Se relaciona con el comportamiento del evaluado, cuando dicho comportamiento origina un éxito o un fracaso poco usual en alguna fase de su trabajo. Se considera “incidente crítico” un suceso poco usual que denota mejor o peor desempeño del empleado. Ejemplo de esto puede ser cuando la jefatura observa que el empleado ha brindado una mala atención a un cliente que ha generado un conflicto con el cliente. En este método, cada incidente debe ser anotado en el expediente del empleado indicando la fecha de ocurrencia y describiendo en qué consistió el mal o buen desempeño.
- *Método de evaluación de resultados:* está asociado con la evaluación del logro de metas asignadas a nivel individual y grupal (Alles, 2016, p. 37).

La aplicación de un Sistema de Evaluación del Desempeño basado en Competencias se alcanza mediante un diseño adecuado de la herramienta de evaluación. De acuerdo con Alles (2016), dicho sistema debe tener los siguientes componentes.

- **Análisis del Rendimiento (resultados):** El análisis del rendimiento se realizará en base a los objetivos planteados al inicio del período de evaluación. A su vez, estos objetivos podrán ser ponderados utilizando una escala de 1 a 10 o de 1 a 100. Los objetivos serán evaluados en relación con el grado de consecución. (Alles, 2016, p.324)
- **Análisis del Desempeño (características e incidentes críticos):** Para el análisis de desempeño se usarán las competencias en relación con el nivel requerido para la posición. (Alles, 2016, p.324)
- **Recomendaciones:** En base a los objetivos para el nuevo ejercicio y al desempeño evaluado es factible recomendar acciones específicas para cada colaborador, por ejemplo, capacitación o entrenamiento, participación en determinados proyectos de la compañía, asignaciones especiales, etc. Las mencionadas acciones deben ser acordadas con el colaborador. (Alles, 2016, p.324)
- **Evaluación final:** cada evaluación debe tener una nota final, es decir, una única calificación. Según el esquema propuesto por Alles (2016), se sugiere una puntuación de 1 a 5, en donde, “1” corresponde a “excepcional”, “2” a “Destacado”, “3” a “bueno”, “4” a “necesita mejorar” y “5” a “resultados inferiores a los esperados”. (Alles, 2016, p.324)
- **Firmas:** Dentro del acuerdo final donde se encuentra la calificación del colaborador, se deben encontrar las firmas de evaluador, la del jefe directo del evaluador y la del evaluado, en el caso del evaluado, su firma no significa que exista acuerdo de su parte. (Alles, 2016, p.324)
- **Un comentario sobre la nota final:** Una pregunta que todo aquel que diseñe una herramienta de evaluación se formulará es cómo combinar los objetivos y las

competencias en la nota final. Los escenarios posibles son:

- a. Asignar la nota final solo en función del cumplimiento de objetivos; y en relación con las competencias confeccionar un plan de desarrollo.
- b. Establecer una relación porcentual entre ambas variables; por ejemplo, 70% en relación con el cumplimiento de objetivos y 30% en relación con competencias.

En cualquiera de las opciones que se elija lo más importante será que se conozca de antemano cómo se asignará la nota final, y que el procedimiento de cálculo sea claro.

(Alles, 2016, p.324)

2.2 Metodología

2.2.1 Enfoque de investigación

El presente trabajo se enmarca en un diseño de investigación cualitativa ya que lo que se busca es interpretar una determinada realidad. Según lo que plantea Hernández, Fernández y Baptista (2014) en la investigación cualitativa la realidad “se define a través de las interpretaciones de los participantes en la investigación respecto de sus propias realidades. De este modo, convergen varias “realidades”, por lo menos la de los participantes, la del investigador y la que se produce en la interacción de todos los actores. Además, son realidades que van modificándose conforme transcurre el estudio y son las fuentes de datos.”

(p.9) En este caso se pretende determinar cuáles son las competencias que busca promover el IMN para el logro de sus objetivos organizacionales, para proponer las pautas y estándares que debe incluir un modelo de evaluación del desempeño basado en competencias laborales que promueva la mejora de dicho desempeño y por ende la eficacia de la institución. Para ello debemos obtener las percepciones del Director General, de los funcionarios del Instituto,

así como de los encargados de la evaluación del desempeño dentro de la organización (jefaturas y el encargado de recursos humanos).

2.2.2 Tipo de diseño

El diseño que corresponde a esta investigación es el de investigación-acción ya que se busca comprender y resolver problemas de una organización, transformar la realidad y apoyar toma de decisiones sobre procesos, en este caso lo referente a evaluación del desempeño, además se propone un plan de acción. Se caracteriza también por ser práctico y participativo, es decir se involucra a sujetos investigados en todo el proceso.

De acuerdo con Sampieri (2014) la investigación acción posee la finalidad de entender una problemática y a su vez aportar para resolver la misma, esta problemática puede estar relacionada a un grupo de personas, un programa, una organización o incluso una comunidad. En la presente investigación con este diseño de investigación se pretende comprender la realidad en relación con la problemática expuesta en el IMN para luego proponer un manual de evaluación por competencias que pueda entrar a resolver o paliar esta.

Por otro lado, este tipo de diseño está enfocado en que con los resultados de la investigación se aporte información para la toma de decisiones (Sampieri,2014) para la presente investigación precisamente con la elaboración del manual esto es lo que se pretende, ya que se le estaría dando un instrumento a la organización para tomar decisiones en relación con el recurso humano.

Es importante reconocer las tres fases de la investigación-acción, las cuales van desde la observación, que es donde los investigadores recolectan datos y comprenden el problema, luego está la fase de pensar, en esta es donde se lleva a cabo la parte de análisis e

interpretación del problema y la manera de abarcarlo. Por último, es la fase de actuar, con la cual es propiamente donde se implementan mejoras frente al problema y se realizan propuestas frente a esta. (Sampieri,2014)

2.2.3 Población

La población de estudio estará compuesta por colaboradores del Instituto Meteorológico Nacional que tienen algún tipo de responsabilidad en el proceso de evaluación por competencias, propiamente el director general, el encargado de recursos humanos, y los jefes de los distintos departamentos. Al ser un sistema de evaluación del desempeño se requiere contar con la percepción de todos ellos sobre lo que se busca medir en términos de desempeño y la forma cómo se busca relacionarlo con las prioridades de la organización; además se requiere la percepción de estos sobre el sistema de evaluación actual del IMN para su propuesta de mejoras y ajustes a la propuesta.

2.2.4 Variables/Categorías de análisis

Dimensión de Análisis 1:

Marco Institucional que regula la evaluación de los funcionarios de las instituciones cubiertas por la Dirección General de Servicio Civil.

Definición conceptual: “Conjunto de reglas que regulan las organizaciones, los procedimientos que aplican y a los miembros de las organizaciones para que ejecuten sus tareas respetando los principios de legalidad, lo cual garantiza que las intervenciones públicas sean, hasta cierto punto, regulares y previsibles” (Subirats et.al, 2008, p. 107)

Definición operativa: Normas y resoluciones de la Dirección General de Servicio Civil que regulan el proceso de evaluación de los funcionarios de las instituciones cubiertas por dicha dirección.

Dimensión de Análisis 2:

Características del método de evaluación de funcionarios de las instituciones cubiertas por la Dirección General de Servicio Civil

Definición conceptual: Un método de evaluación del trabajo de los funcionarios está compuesto por los objetivos de evaluación que la organización persigue para nivel y áreas de adscripción de su personal, y el (los) sistemas de evaluación que resulten apropiados para el tipo y las características del personal de la organización” (Chiavenato, 2009, p. 249).

Definición operativa: Definición del objetivo, especificación del (los) sistemas de evaluación (comportamiento, incidentes críticos, resultado, competencias, etc), métrica para la valoración de los componentes de desempeño señalados, responsables de la evaluación, frecuencia de la evaluación, forma de retroalimentación y uso de los resultados de la evaluación de los funcionarios de las instituciones cubiertas por la Dirección General de Servicio Civil.

Dimensión de Análisis 3:

Tipo de competencias laborales del IMN

Definición conceptual: “Características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.” (Alles, 2016, p.91)

Definición operativa: Conocimiento y comportamiento esperado para cada puesto del Instituto Meteorológico Nacional, que se verán reflejadas en el desempeño efectivo de su labor.

2.2.5 Técnicas e instrumentos de recolección de información

En esta investigación se utilizarán la entrevista en profundidad, la revisión bibliográfica y documental (documentos técnicos y legales).

Los documentos que se revisarán son documentos relacionados con el proceso de evaluación de la Dirección General de Servicio Civil, el Manual de Evaluación actual del IMN, así como el material documental sobre la normativa que regula la evaluación del desempeño en el gobierno central y sus directrices. Con relación a este material normativo y a la revisión bibliográfica es que se definirán los requerimientos para el manual de evaluación y las competencias necesarias. La validación de estos requerimientos y las competencias laborales a evaluar mediante el manual propuesto serán validadas por las jefaturas y el encargado de recursos humanos del IMN, al realizar la revisión del mismo y presentar sus observaciones.

2.2.6 Métodos y técnicas de análisis de información

En el análisis de información se hará uso de la técnica de análisis de contenido sobre los documentos que se revisarán, con el fin de organizar los resultados en torno a las categorías de análisis; así como identificar categorías emergentes de los datos cualitativos obtenidos.

2.2.7 Validación de información

La validación de esta investigación se realizará mediante la triangulación de la información obtenida de las distintas fuentes de información, y por medio de la realimentación obtenida

del encargado de recursos humanos del IMN a los avances de la propuesta del método de evaluación por competencias para la institución.

2.2.8 Matriz de congruencia

Se presenta la matriz de congruencia en el **anexo 1** del presente documento.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DEL MARCO NORMATIVO QUE REGULA LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR PÚBLICO DE COSTA RICA

En este capítulo se examina el marco normativo que regula la gestión del recurso humano en la Administración Pública Costarricense, desde lo establecido en la Constitución Política, hasta las leyes, decretos, y normativa técnica, en dicho análisis, se da especial énfasis a la evolución normativa relacionada con el sistema de clasificación de puestos, ya que este componente es la base para la realización de los otros procesos de gestión de recurso humano como el reclutamiento y selección de personal, la gestión de remuneraciones y la evaluación del desempeño que es nuestro tema de estudio.

En la segunda sección del capítulo se examinará la normativa relacionada con la evaluación del desempeño de los funcionarios públicos, su evolución en los últimos 5 años y además los cambios realizados a partir del año 2018 donde se está apuntando a reformas que se esperan promuevan una mayor eficiencia del aparato Estatal costarricense.

3.1 Normas que regulan el empleo público en Costa Rica

a. Constitución Política

La Constitución expone las características generales del Estado costarricense, como la definición de los tres poderes de la República (ejecutivo, legislativo y judicial), el régimen municipal y en el Título XV “El Servicio Civil”, se sientan las bases del sistema de empleo público que regulará cada una de las posiciones del gobierno central, en el artículo 191 de dicho Título se establece que: “Un estatuto de servicio civil regulará las relaciones entre el

Estado y los servidores públicos, con el propósito de garantizar la eficiencia de la administración”

Adicionalmente, el artículo 192 especifica los principios que guiarán el empleo público, el principio de idoneidad y estabilidad, concretamente, dicho artículo establece:

Con las excepciones que esta Constitución y el estatuto de servicio civil determinen, los servidores públicos serán nombrados a base de idoneidad comprobada y sólo podrán ser removidos por las causales de despido justificado que exprese la legislación de trabajo o para conseguir una mejor organización de estos. (Constitución Política de Costa Rica, 1949, p.30)

Lo anterior da origen jurídico a la normativa más relevante en tema de empleo público en el país, el estatuto del Servicio Civil y su reglamento, los cuales dan marco y estructura a la relación que sustenta el Estado con sus funcionarios, la cual se desarrolla a continuación.

b. Estatuto de Servicio Civil

• Carrera administrativa

El Estatuto del servicio civil en su Título primero “De la Carrera Administrativa, regula la carrera de los funcionarios públicos pertenecientes al Poder Ejecutivo tal y como lo establece su artículo primero: “Este Estatuto y sus Reglamentos regularán las relaciones entre el Poder Ejecutivo y sus servidores, con el propósito de garantizar la eficiencia de la Administración Pública, y proteger a dichos servidores.” (Estatuto de Servicio Civil, 1953, p.7)

Por lo anterior es de acatamiento obligatorio en materia de ingreso, selección, clasificación de los puestos de trabajo, promociones, traslados, sueldos, evaluación entre otros temas de

importancia a tomar en consideración para la carrera administrativa y docente del sector público costarricense.

Como se mencionó, todo funcionario perteneciente al poder ejecutivo debe cumplir y someterse a la normativa presente en este estatuto, sin embargo, cabe aclarar que, en el caso específico de cargos de confianza como los Ministros o diplomáticos y otros cargos como el tesorero nacional, el jefe de la oficina de presupuesto, los funcionarios de elección popular por dar algunos ejemplos, quedan excluidos de la normativa del estatuto de servicio civil.

La Dirección General de Servicio Civil tiene como origen la Constitución Política de la Republica, específicamente su título XV “El Servicio Civil” y además es la responsable de velar por la correcta aplicación de la normativa plasmada en el Estatuto, lo anterior se ve reflejado en el artículo 7 bis del Estatuto de Servicio Civil (1953) que expresa lo siguiente:

Dótase a la Dirección General de Servicio Civil de personalidad jurídica instrumental únicamente para efectos de manejar su propio presupuesto y con el fin de que cumpla sus objetivos de conformidad con la Ley N.º 1581, Estatuto de Servicio Civil, de 30 de mayo de 1953, sus reformas, demás leyes conexas, y administre su patrimonio.

A su vez, el Presidente de la República y sus Ministros, tienen la obligación de aplicar la normativa presente en el estatuto, por lo que cuando sea pertinente, su accionar deberá coordinarse con la Dirección General de Servicio Civil y su tribunal, en cuanto al Director General del Servicio Civil este es nombrado por el Presidente de la República, en caso de que este se ausente por algún tiempo, este cargo será ocupado por el Subdirector. (Estatuto de Servicio Civil, 1953, p. 11-12).

Uno de los temas más relevantes para esta investigación, es el tema de la **clasificación de los puestos de trabajo**, ya que a partir de estos se crean las clases y subclases que luego serán una pieza fundamental para la aplicación de las evaluaciones del desempeño a los funcionarios públicos cubiertos por el estatuto del servicio civil.

El estatuto del servicio civil en su artículo 16 establece:

La Dirección General de Servicio Civil elaborará y mantendrá al día un Manual Descriptivo de Empleos del Servicio Civil, que contendrá una descripción completa y sucinta, hecha a base de investigación por la misma Dirección General de Servicio Civil, de las atribuciones, deberes y requisitos mínimos de cada clase de empleos en el Servicio del Estado a que se refiere esta ley, con el fin de que sirvan como base en la elaboración de pruebas y en la determinación de los salarios. (Estatuto de Servicio Civil, 1953, p. 15)

Lo anterior es de gran importancia ya que es aquí donde se le confiere a la DGSC la potestad de crear un manual de puestos completo y actualizado que sea de utilidad para las demás organizaciones que se rijan bajo esta normativa, ya que es a partir de esta que muchas organizaciones van a desarrollar y llevar a cabo todo el proceso de selección, contratación y evaluación de sus funcionarios.

Además, el estatuto define que las clases estarán compuestas por grupos de puestos que compartan características, funciones y responsabilidades similares como una manera de poder estandarizar los procesos para la selección de los funcionarios, sus remuneraciones y evaluación de los mismos, estas clases comprenderán distintos grados que estarán asociados

a factores como la responsabilidad, dificultad entre otros. (Estatuto de Servicio Civil, 1953, p. 15)

Ahora bien, el estatuto también define de forma clara los requisitos para poder ingresar al régimen del servicio civil, el candidato debe poseer las actitudes físicas y morales para desempeñar el puesto al cual se desea postular, debe cumplir los requisitos mínimos establecidos para la clase del puesto en temas de experiencia, atestados y demás requerimientos que se consideren necesarios, el candidato debe pasar el periodo de prueba y además demostrar su idoneidad al someterse a pruebas y exámenes utilizadas como medio para su comprobación. (Estatuto de Servicio Civil, 1953, p.16)

La selección de personal es otro tema que se desarrolla dentro del estatuto, se define que es competencia de la DGSC el desarrollar este proceso bajo las normas y estándares establecidos en el Capítulo V del estatuto, las pruebas aplicadas se calificarán en una escala de uno a cien, siendo setenta la nota mínima de aprobación para que un candidato sea elegible, el Ministro al mando de la organización donde se encuentra la vacante, posee la potestad de no llenar ese faltante, siempre y cuando se considere conveniente y compatible con el buen servicio público. (Estatuto de Servicio Civil, 1953, p.17)

Además se establece que para las vacantes que no puedan ser sujetas a promoción dentro de la organización, se debe dirigir a la DGSC una petición de personal que contenga todos los requerimientos necesarios para el puesto, con respecto a lo anterior, la DGSC entregará una nómina con los candidatos más idóneos para la vacante, el ministro o jefe autorizado escogerá al nuevo empleado de los primeros tres candidatos de la nómina, para que el candidato sea cubierto por el estatuto de servicio civil y su normativa, este debe pasar un periodo de prueba de hasta tres meses. (Estatuto de Servicio Civil, 1953, p.17-18)

En cuanto a materia de despidos, dentro del estatuto también existe normativa con relación a estos, el capítulo IX se hace mención a varios puntos importantes:

Los servidores públicos sólo podrán ser removidos de sus puestos si incurrieren en las causales que determina el artículo 81 del Código de Trabajo y 41, inciso d), de esta ley, o en actos que impliquen infracción grave del presente Estatuto, de sus Reglamentos, o de los Reglamentos Interiores de Trabajo respectivos. La calificación de la gravedad de las faltas la hará en detalle del Reglamento de esta ley y los Reglamentos Interiores de Trabajo. (Estatuto de Servicio Civil, 1953, p. 24)

Una vez se presente un proceso de despido, las partes tendrán derecho de presentar sus apelaciones al proceso ante el Tribunal de Servicio Civil, la conclusión será, el despido del funcionario o la restitución del mismo, con todos sus derechos y los salarios que no se hayan pagado durante el proceso. (Estatuto de Servicio Civil, 1953, p. 26)

Lo anterior es una clara representación de la paridad existente en la relación del Estado con sus funcionarios, donde el marco jurídico y legal es quien marca el accionar de los procesos en materia laboral, ya que tanto el Estado como sus funcionarios pueden reclamar y proteger deberes y derechos que se les han otorgado mediante mutuo acuerdo y permite una administración más justa y comprometida.

Otro asunto relevante presente en el estatuto de servicio civil es el tema de los sueldos, el artículo 48 muestra una serie de reglas que se deben seguir a cabalidad en este tema, empezando con que ningún empleado podrá percibir un salario inferior al que corresponda por su cargo, es importante dar a conocer que todos los salarios de los funcionarios del poder ejecutivo se regirán por la Ley 2166, “ley de Salarios de la Administración Pública” la cual

fijará los mínimos, intermedios y máximos de los salarios devengados por los funcionarios cubiertos por el estatuto, también cobra relevancia que para la fijación de sueldos se pueden tomar en consideración diversos factores como “las condiciones fiscales, las modalidades de cada clase de trabajo, el costo de la vida en las distintas regiones, los salarios que prevalezcan en las empresas privadas para puestos análogos y los demás factores que estipula el Código de Trabajo” (Estatuto de Servicio Civil. 1953, p. 28).

• *Carrera Docente*

Ahora bien, un hecho relevante en la normativa que regula a los funcionarios públicos en tema de empleo, es la inclusión del Título segundo “De la carrera docente” dentro del estatuto, esta nueva sección fue aprobada por la Asamblea Legislativa en mayo de 1970 mediante la ley 4565, en esta se incorpora al personal docente, técnico docente y administrativo docente al Régimen de Méritos. Este nuevo título pretende regular la carrera docente, establecer sus objetivos, además de fijar los requisitos de ingreso, así como las obligaciones y derechos de los docentes. (Asamblea Legislativa, 1970, ley 4565)

Relacionado con lo anterior, este nuevo título trae consigo varios cambios con respecto al proceso de reclutamiento y selección; el sistema salarial, el diseño de la estructura ocupacional, además para este caso el sistema de clases se define por rangos y está basado en la formación académica de los docentes, algunos de los cambios más relevantes serán desarrollados a continuación.

En cuanto al ingreso al régimen de carrera docente, se deben cumplir de primera mano los requisitos presentes en el artículo 20 del estatuto, estos requisitos se aplican tanto para la carrera administrativa como para la docente, además de cumplir con el artículo ya

mencionado, los docentes que deseen postularse deben presentar sus Títulos, certificados de estudios realizados y de la experiencia obtenida, además deben presentar un certificado que demuestre su estado de salud y declarar que no posee algún impedimento o circunstancia que no le permita el correcto desempeño de sus deberes. (Estatuto de Servicio Civil, 1953, p. 32)

La selección y nombramiento de funcionarios cubiertos por el título II se rige por lo dispuesto en su capítulo V, en caso de existir vacantes disponibles, se le dará prioridad a los docentes que se encuentren afectados por una reducción forzosa de lecciones, luego la prioridad será de profesores que no posean el número mínimo de lecciones en propiedad establecidos por ley y por último, la prioridad será de los profesores que resulten elegibles en los concursos por oposición, para este último caso, los nombramientos se harán siguiendo las notas de calificación obtenidas, de la más alta a la más baja. Cabe destacar que las vacantes deberán ser llenadas por el ministerio de educación pública, conforme a lo descrito en el inciso c) del artículo 83, al igual que como sucede en la carrera administrativa, el MEP con su respectiva justificación, podrá objetar las candidaturas propuestas por el Servicio Civil. (Estatuto de Servicio Civil, 1953, p. 39-40)

En cuanto al personal técnico-administrativo y docente-administrativo, el Estatuto de Servicio Civil (1953) en el artículo 87 expresa lo siguiente:

Para el nombramiento del personal técnico-docente y administrativo docente, se seguirá el procedimiento de terna que señala el Título Primero de este Estatuto y su Reglamento. Sin embargo, la elaboración de las bases y promedios para la selección previa tanto del personal propiamente docente, como del personal técnico y administrativo docente, estará a cargo de jurados asesores de la Dirección General de Servicio Civil. (p. 40)

A diferencia del periodo de prueba de la carrera administrativa que posee un plazo máximo de 3 meses, el periodo de prueba para la carrera docente, se extenderá por el periodo que se considere necesario para poder realizar la investigación respectiva. (Estatuto de Servicio Civil, 1953, p. 43)

Ahora bien, uno de los aspectos en que más se diferencia el Título I y el Título II del estatuto de servicio civil, es en lo referente a la clasificación de los puestos, el título “De la carrera docente” en su capítulo VII desarrolla la normativa relacionada a este tema, expresa que los docentes se clasificarán en profesores titulados; profesores autorizados y profesores aspirantes dependiendo de su preparación académica y antecedentes personales. Siguiendo en la misma línea, el estatuto de servicio civil desglosa y clasifica de forma detallada los diferentes niveles, áreas de enseñanza y grados profesionales de los funcionarios, esta clasificación permite colocar a los docentes en grupos tomando en consideración aspectos ya mencionados como las áreas de enseñanzas y grados profesionales, para lo anterior se utiliza una simbología con letras, como se observa en los siguientes ejemplos: K: Enseñanza Preescolar; P: Enseñanza Primaria; M: Enseñanza Media. (Estatuto de Servicio Civil, 1953, p. 47-49)

Además de la simbología anterior, el estatuto clasifica cada uno de estos grupos, otorgándoles un número que va en relación a su rango dentro de cada grupo, siendo el número más alto un profesional con mayor nivel académico y experiencia y los números más bajos, funcionarios con menor nivel académico y experiencia, para mayor claridad con este punto se ejemplificará a continuación con algunos grupos y rangos, los profesores titulados en enseñanza preescolar serán clasificados en tres grupos que son KT-1, KT-2 y KT-3, tomando

en consideración los aspectos mencionados anteriormente referentes a nivel académico y experiencia obtenida. (Estatuto de Servicio Civil, 1953, p. 49)

En cuanto al tema de sueldos, el estatuto para la carrera docente define lo siguiente:

Para efectos de sueldo, la asignación a un grupo, así como los cambios posteriores, los hará el Departamento de Personal del Ministerio de Educación Pública, de acuerdo con las certificaciones que, para estos fines, aporten los interesados. La validez de la acción de personal implicará el visto bueno de la Dirección General de Servicio Civil; ésta lo otorgará, sin responsabilidad en cuanto al fondo del asunto. (Estatuto de Servicio Civil, 1953, p. 48)

Todo lo anterior fueron los puntos y cambios más relevantes que posee en Título II “De la carrera docente” con respecto a la normativa presentada en el Título I el cual está dirigido a los funcionarios de la carrera administrativa del sector público costarricense cubiertos por el estatuto, el Título III contiene todo lo relacionado al tribunal de servicio civil, su conformación, deberes y funciones lo cual será expuesto a continuación.

• Tribunal Servicio Civil

El título III del estatuto de servicio civil denominado “Del Tribunal del Servicio Civil” fue adicionado a la norma en noviembre de 1977 mediante la ley 6155, en este se expone a profundidad todo lo relacionado a este órgano, su composición, atribuciones y forma de actuar.

El origen jurídico de este tribunal se observa en el artículo 182 del Estatuto de servicio civil (1953), donde se expresa que:

Habrá un Tribunal de Servicio Civil con residencia en la capital y jurisdicción en toda la República, de nombramiento del Consejo de Gobierno e integrado por tres miembros propietarios y tres miembros suplentes. Para ser miembro del Tribunal se requiere ser profesional en Derecho y reunir los demás requisitos que se piden para el Director General de Servicio Civil. (p. 69)

Cada año el tribunal tendrá que elegir un Presidente, un Vicepresidente y un secretario, en cuanto a las atribuciones y deberes del presidente, este debe convocar a sesiones y presidirlas, esto por lo menos dos veces a la semana, también es su responsabilidad “someter a la consideración de los otros miembros las cuestiones a tratar en la respectiva sesión, y poner a votación los asuntos. Vigilar la ejecución de todas las medidas y disposiciones que establezca el Reglamento Interior, y ejercer las demás facultades y atribuciones que éste le señale.” (Estatuto de Servicio Civil, 1953, p. 70)

Por otra parte, el estatuto es claro sobre los deberes y atribuciones que se le confieren al Tribunal de Servicio Civil, estos deberes y atribuciones se pueden observar en el artículo 190, de primera mano, el tribunal es la instancia encargada en caso de despidos de funcionarios cubiertos por el estatuto, siempre con previa información levantada por la DGSC en un periodo no mayor a setenta días. En caso de reclamos con respecto a decisiones emitidas por la Dirección General de Servicio Civil, los funcionarios deben recurrir al tribunal para resolver el caso, también es atribución del tribunal decretar las diligencias y gestiones de despidos además de los asuntos que le encomiende la ley y los reglamentos. (Estatuto de Servicio Civil, 1953, p. 70)

c. Ley N° 9635 de Fortalecimiento a la Finanzas Públicas, de diciembre del 2018

Esta ley también contiene elementos importantes en materia de empleo público, con su reciente promulgación se efectuaron algunos cambios en la normativa fiscal y de empleo público del país con el fin de tener herramientas que ayuden a mejorar la situación financiera nacional, con lo cual esta es la razón de ser de esta ley.

En términos generales, la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas busca reformar distintas leyes o normas para coadyuvar a la situación de las finanzas del país, está compuesta de cinco títulos o partes las cuales no serán exploradas para esta investigación, ya que no todo lo contenido en esta ley se considera relevante para la misma, debido a que en su mayoría se enfoca en el área fiscal y no en empleo público.

Para ilustrar lo anterior, el primer apartado de la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas es sobre el *Impuesto al Valor Agregado*, con el cual se pasa del impuesto general sobre las ventas a un impuesto al valor agregado en los bienes y servicios consumidos por los costarricenses; el segundo apartado es con el que se reformula para crear un impuesto a los ingresos y utilidades. (Ley N° 9635, 1957)

Ahora bien, como ya se mencionó para esta investigación lo más relevante con relación a la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, se encuentra en el área de empleo público, lo cual se circunscribe únicamente en el Título III de dicha ley, con el cual se realiza una modificación de la *Ley N° 2166 ley de Salarios de la Administración Pública*; con lo cual ambas leyes (Ley de Salarios y Ley de Fortalecimiento) van de la mano en materia de empleo público.

De esta manera con la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, antes mencionado es que se plantean una serie de reformas en tema de sueldos y beneficios que poseen los funcionarios públicos, y específicamente se agregan varios capítulos a la ley 2166, antes mencionada. Por tanto, es que esta ley se considera bastante importante en la investigación, aunque a continuación únicamente se va a hacer referencia a los diferentes capítulos que fueron añadidos a la Ley de Salarios de la Administración Pública, para posteriormente en la siguiente sección explorar esta última ley (Ley de Salarios de la Administración Pública) en su versión más actual y con los capítulos añadidos.

De esta manera, los capítulos que se adicionan desde la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas públicas son el capítulo III, sobre el *ordenamiento del sistema remunerativo y de auxilio de cesantía para el sector público*, con el cual se busca organizar y enmarcar la ley y los diferentes términos que se desarrollan en la misma, el capítulo IV, sobre la *Dedicación Exclusiva y la Prohibición, con el cual se desarrollan los lineamientos de estos beneficios económicos, sus requisitos y derechos*. También se agregó, un capítulo para establecer límites máximos en los salarios de funcionarios del sector público de rangos altos, el cual se titula *Capítulo V Remuneraciones para Quienes conforman el nivel Jerárquico Superior del Sector Público, Titulares, Subordinados y Miembros de Juntas Directivas*.

También se añadió el capítulo VI sobre la Rectoría y Evaluación del Desempeño de los Servidores Públicos, el cual es de suma importancia para esta investigación debido a que se define la evaluación de del desempeño y se regula como una herramienta esencial para optimizar la forma en que se otorgan los reconocimientos económicos a los funcionarios con respecto a los resultados de su desempeño dentro de las diferentes organizaciones; este capítulo en específico es el sexto y se visualiza en mayor detalle más adelante, cuando se

exponen las diferentes normativas en relación a evaluación del desempeño (Ley N° 9635, 1957)

Por último, el capítulo séptimo donde se incluyen las *Disposiciones Generales* y el octavo sobre *Las reformas y derogaciones a estas disposiciones legales*. Respectivamente se incluyen diversos aspectos que complementan todo el contenido de los salarios en el sector público y algunas reformas a otras leyes para que se complemente con lo expuesto en estos capítulos referenciados.

De esta manera a continuación se procederá a explorar la Ley de Salarios de la Administración Pública, en la cual se desarrollan los puntos más importantes de la misma en materia de empleo público y se desarrollan todos sus capítulos, incluyendo los capítulos antes referenciados y añadidos mediante la Ley de Fortalecimiento ya comentada.

d. Ley N° 2166: Ley de Salarios de la Administración Pública

La ley número 2166 de 1957, Ley de salarios de la Administración Pública, es de suma relevancia para esta investigación ya que incluye diversos lineamientos sobre empleo público, especialmente sobre las remuneraciones de los funcionarios públicos e incluso contiene en uno de sus capítulos a la evaluación del desempeño como un instrumento para complementar esas remuneraciones de los funcionarios con buen desempeño.

Dicha ley encuentra su fundamento en el Estatuto del Servicio Civil, específicamente en el capítulo décimo, sobre el “Régimen de sueldos”, donde se establecen una serie de normas en materia salarial que aplican para los funcionarios públicos cubiertos por el mismo Estatuto.

La Ley de Salarios de la Administración Pública contiene su finalidad e importancia en que constituye el instrumento de regulación que establece la retribución adecuada para todos los

puestos y clases expuestas desde el capítulo X del Estatuto del Servicio Civil, tal como ya se mencionó; esto con el fin de garantizar la eficiencia en la Administración Pública.

Proceso reformativo de la Ley de Salarios de la Administración Pública

Es relevante mencionar que esta ley al ser del año 1957, ha sufrido diversas reformas continuamente para llegar a su estructura y composición actual. En materia de escala salarial por ejemplo, se han establecido diversas leyes como la ley número 5690 del año 1975 con el cual se modificaron dos artículos, (el cuarto y quinto de la ley de salarios), uno para reducir la cantidad de categorías de escalas de sueldos de 71 a 70 y el segundo artículo que se modificó busco establecer la existencia de un salario mínimo, uno medio y uno máximo para cada una de las categorías y clases que se definieron en ese momento; con el cual cada funcionario comenzaba obteniendo el salario mínimo de su categoría.(Reforma Ley de Salarios de la Administración Pública,1975)

Otro ejemplo de esto se dio con la ley número 6835 del año 1982, *Reforma Ley de Salarios de la Administración Pública*; con la cual se reformuló la escala salarial llegando a tener ahora setenta y tres categorías y dándole la facultad a la DGSC para variar la escala salarial cuando sea necesario y justificado, mediante una resolución. (Reforma Ley de Salarios de la Administración Pública, 1982).

Por otro lado, sobre el devengo de sueldos mediante el artículo 1 de la Ley N° 8605 de Setiembre del 2007, se reformó el artículo 15 de la Ley de Salarios, con el cual se establece la prohibición de que ningún servidor o funcionario público puede obtener dos o más salarios, a menos de que sea de diferentes puestos en los que labora. (Reforma al Artículo 15 de la ley de salarios de la Administración Pública, N° 2166, y sus reformas, 2007)

Además, el pago de horas extra fue adicionado en el artículo 17 de la Ley de Salarios gracias a la Ley No 3671 de 1966, con el cual se definió que los ministros pueden autorizar el que se realice trabajo en horas extra, pero deberá hacerse únicamente en situaciones muy especiales en las que sea requerido e indispensable. (Ley del Estatuto de Servicios Médicos, 1957)

Más recientemente la ley de Salarios de la Administración Pública ha conllevado más reformas que se circunscriben en la Ley N°. 9635 de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas del 3 de diciembre de 2018; tal y como se mencionó en el apartado anterior donde se visualizó y exploró a grandes rasgos esta misma; con esta reforma se modificaron ciertos artículos, como lo es el artículo 7 con el cual se determinó que el Ministro o jefe autorizado de cada organización será el encargado de conceder aumentos de sueldo para los funcionarios. También en el artículo 12, se agregó el beneficio del incentivo económico por anualidad, con el cual se establece el derecho a gozar de este incentivo en la primera quincena de junio de cada año y con este mecanismo (Ley N° 2166, 1957)

Por otro lado, con esta última reforma se adicionaron varios capítulos importantes a la propia Ley de Salarios, como lo son el capítulo *III el Ordenamiento del Sistema Remunerativo y del Auxilio de Cesantía para el Sector Público*, el capítulo *IV Dedicación Exclusiva y Prohibición* y el capítulo *V Remuneraciones para quienes conforman el nivel Jerárquico, Superior del Sector Público*. A continuación, al explorar de manera más generalizada los principales contenidos de las Ley de Salarios de la Administración Pública, se procederá a explorar cada uno de estos capítulos y sus contenidos, al ser de relevancia dentro de la normativa y regulación de empleo público.

Contenidos de la ley de salarios de la Administración pública actual

De esta manera queda claro que la Ley de Salarios de la Administración Pública ha pasado por un gran proceso de reformas y cambios para mejorar su función como el instrumento de regulación sobre los sueldos, salarios o remuneraciones en el sector público; además demuestra ser sumamente importante dentro de la regulación del empleo público costarricense.

Ahora bien, una vez entendido este proceso de reformas que ha tenido la Ley de Salarios de la Administración Pública, al ser una ley bastante longeva, a continuación, se explorará los puntos de mayor importancia sobre empleo público provenientes de la ley y sus reformas.

De esta manera, en el capítulo I titulado *Ley de Salarios de la Administración Pública* se establece que el salario o sueldo en cada puesto de trabajo cubre el total del pago mensual en relación a la jornada de trabajo para cada funcionario; además se deja claro que ningún funcionario podrá recibir dos salarios a menos que correspondan a distintos puestos mientras las jornadas laborales sean compatibles y no se sobrepase la jornada ordinaria; además del hecho de que los aumentos salariales autorizados por las jefaturas deberán estar sujetos a la disponibilidad presupuestaria de cada organización. (Ley N° 2166, 1957)

Por otro lado, en su artículo 4, la ley define la escala salarial con que se trabaja en la función pública, la cual contiene 73 categorías con una base salarial que va aumentando en cada categoría 100 colones, de manera que esta base va desde los 5000 colones en la categoría 1, hasta los 20100 colones en la categoría 75; importante es que la ley faculta a la propia DGSC a modificar esta escala cuando sea necesaria mediante una resolución, para mayor facilidad tal como ya se mencionó anteriormente. (Ley N° 2166, 1957)

En su capítulo II titulado *Sustento Económico*, mediante el artículo 18, se determina la manera en que la ley tendrá su manera de financiarse, por lo cual se crea y define un impuesto de ¢ 0,55 al consumo de cerveza en presentaciones de hasta doce onzas; y a su vez se define un impuesto al consumo de licor de procedencia extranjera variando en la cantidad impuesta desde los ¢2 a los ¢3 según el tipo y costo de la bebida. (Ley No.2166, 1957)

El capítulo III de la ley se suscribe al *Ordenamiento del Sistema Remunerativo y de Auxilio de Cesantía para el Sector Público de la Ley de Salarios*, desde este lo que se realiza es clarificar algunos términos importantes para entendimiento de la propia ley y sus contenidos, como lo es el caso de los términos Dedicación Exclusiva (comentado más adelante), dieta (que se trata de una remuneración por asistencia a sesiones no ordinarias), incentivo (derogaciones adicionales al salario base), salario base (que se trata del pago asignado para cada puesto de trabajo), entre otros términos. De este capítulo entonces únicamente se busca establecer las definiciones necesarias para el adecuado ordenamiento del sistema de remuneraciones. (Ley N° 2166, 1957)

Antes de explorar lo contenido en el capítulo IV de la misma ley, se debe hacer mención a los términos y lineamientos que la misma impone en materia de los **beneficios económicos para los funcionarios públicos** la ley contiene la anualidad, la dedicación exclusiva y el zonaje, los cuales como ya se mencionó fueron fruto de diversas reformas. El caso del zonaje, se establece desde el capítulo 9, de la propia Ley de Salarios de la Administración Pública que este si se considera como parte del salario en los funcionarios que puedan recurrir a este beneficio; sin embargo, las prestaciones como viáticos para alojamiento, alimento o vehículo no son considerados como parte del salario debido a que únicamente se brindan cuando el servicio lo necesite. (Ley N° 2166, 1957)

Sobre lo anterior, el artículo antes mencionado da paso al Decreto Ejecutivo N° 90-S.C del 13 de diciembre de 1965 el cual constituye el Reglamento para el pago de zonaje a los servidores de la Administración Pública; en el artículo 1 de este reglamento se considera el zonaje como:

(...) la compensación adicional que reciban los servidores del Poder Ejecutivo e instituciones semiautónomas que tengan que prestar sus servicios permanentemente en lugar distinto al de su domicilio legal, o que eventualmente permanezcan fuera de la circunscripción territorial de éste por más de un mes, en forma continua, siempre que la zona en donde realicen su trabajo justifique tal compensación. (Decreto Ejecutivo N° 90-S.C,1965, p.1)

A su vez, el zonaje será expuesto mediante la Contraloría General de la República que es el ente encargado de establecer los topes (máximo y mínimo) del pago de zonaje; además, para que un funcionario pueda obtener este beneficio de zonaje debe tener o que el costo de vida en la zona que labora sea mayor al que reside; o que los medios de comunicación entre su residencia y zona de trabajo sea difícil; o que no ofrezca las facilidades de educación y medicina o que exista riesgo de salud evidente en la zona en que labora. (Decreto Ejecutivo N° 90-S.C,1965, p.1)

El segundo beneficio económico expuesto mediante la ley No 2166 de Salarios Públicos de la Administración Pública (1957); es el de anualidad, el cual se establece en el artículo 12 de esta ley; que como ya se mencionó, este será entregado o devengado por los funcionarios en la segunda quincena del mes de julio. Por otro lado, de acuerdo con la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas públicas, que como ya se mencionó es mediante la cual se reformó este

artículo, el beneficio o incentivo económico de anualidad se calcula como el 1,94% del salario base en las clases “profesionales” y de 2,54% en las clases que son “no profesionales”. (Ley de Fortalecimiento de las Finanzas públicas, 2018, p.9)

Otro de los beneficios económicos que se establecen en la propia ley es el de dedicación exclusiva, el cual se desarrolla bastante en la misma debido a que se constituye en el capítulo IV, el cual se titula *Dedicación Exclusiva y Prohibición*. En el cual se determinan los lineamientos para establecer y regular tanto la dedicación exclusiva como un beneficio económico, como la prohibición.

La dedicación exclusiva es entendida mediante la Ley de Salarios de la Administración Pública como un régimen de contratación en el que se tiene la necesidad de que el funcionario se desempeñe exclusivamente en un puesto, imposibilitando su ejercicio profesional de manera liberal o de otra profesión que este posea, por lo que se realiza una compensación económica de acuerdo con el agrado académico y el propio puesto; la prohibición por su parte de aplica cuando se impongan restricción legal las cuales son inherentes a ciertos cargos o puestos para asegurar dedicación absoluta a ese cargo. (Ley N° 2166, 1957)

Inicialmente la dedicación exclusiva se debe establecer y se otorga a los funcionarios con la consecución de un contrato con el cual el funcionario acepta las condiciones, los requisitos que debe cumplir el funcionario para suscribirse al contrato, como lo son estar nombrado o designado formalmente, poseer título académico, estar incorporado al colegio profesional respectivo, entre otros; por otro lado también se determina la prohibición como una obligación en la que el funcionario con contrato de dedicación exclusiva no podrá ejercer su profesión de manera *ad honorem* o particular. (Ley N° 2166, 1957)

Otro elemento importante que se trata en este capítulo cuarto de la Ley de salarios de la Administración Pública, es que se establecen los porcentajes de compensación para dedicación exclusiva y para la prohibición; siendo el primero de estos (compensación) de 25% para licenciados y de 10% para profesionales con bachillerato, en cuanto a la prohibición es de 30% para licenciados y 15% para bachilleres. (Ley de salarios de la Administración Pública, 1957)

El capítulo quinto, es titulado *Remuneraciones para Quienes Conforman el Nivel Jerárquico Superior del Sector Público, Titulares, Subordinados y Miembros de Juntas directivas*, establece los límites salariales del total de puestos presentes en la función pública lo cual permite poseer un mejor control de estos y evitar el tema de las desproporciones que tanto aquejan hoy en día a diversos sectores del país. Por ejemplo, desde este apartado de la ley se define el hecho de que el salario del presidente de la República no puede ser mayor que 25 salarios base en relación a la categoría más baja de sueldos del sector público, y de los puestos de elección popular no pueden ser superior a 20 salarios base; también se establece que la remuneración de miembros de la Junta Directiva no puede ser mayores a 10 salarios base. (Ley N° 2166, 1957)

Es así como, este capítulo quinto, lo que busca es establecer los límites a los salarios de los funcionarios con rangos superiores, con el fin de regular y mantener el orden financiero en las diferentes organizaciones de la Administración Pública.

Siguiendo con la Ley de salarios de la Administración Pública, en su capítulo sexto, *Evaluación del desempeño de los Servidores Públicos*, se establecen los diferentes criterios y lineamientos sobre la evaluación del desempeño como un mecanismo que potencie la mejora continua en las organizaciones y sobre todo para justificar los incentivos económicos

a los funcionarios que obtienen y mantienen un buen desempeño en sus labores, a su vez que se busca retroalimentar a los servidores que requieran mejorar su desempeño. Ahora bien, este capítulo en específico aporta muchísimo a esta investigación, en el área de evaluación del desempeño; es por esto que el mismo será explorado y desarrollado a profundidad en la sección siguiente de este capítulo dedicada a la regulación sobre evaluación del desempeño. (Ley N° 2166, 1957)

Al final, la ley de Salarios de la Administración Pública contiene el capítulo séptimo, que contiene las *Disposiciones generales*, con el cual se contemplan puntos como la forma en que se paga a los servidores públicos, siendo esta mensual; además en materia de carrera profesional como o incentivo se determina que este será aplicado por títulos que no tengan que ver con el puesto en que el servidor labora. De esta manera este capítulo contiene diferentes elementos más generales que ayudan a complementar los diferentes apartados ya mencionados. (Ley N° 2166, 1957)

El último de los capítulos es el octavo, el cual se titula *Reformas y Derogaciones a Disposiciones Legales*, con el cual básicamente se reforman algunos artículos de diferentes leyes como la de ARESEP, Banco Central de Costa Rica, Código Municipal, entre otras con tal de complementar y superponer los lineamientos establecidos en esta ley. (Ley N° 2166, 1957)

De esta manera es que esta ley es de suma importancia dentro de la regulación del empleo público, principalmente desde el tema de remuneraciones y salarios; aunque de igual manera contiene otros elementos bastante relevantes como lo es la evaluación del desempeño (que como ya se mencionó, será desarrollado en el apartado siguiente).

e. Reglas que regulan el Sistema de Clasificación de Puestos de los funcionarios públicos en Costa Rica

La evolución del sistema de clasificación de puestos del servicio civil es pieza fundamental para esta investigación, ya que, en la actualidad la clasificación de los puestos son la base fundamental para la asignación de competencias específicas dentro del sistema de evaluación de la Dirección General de Servicio Civil y del Ministerio de Planificación Nacional y Política económica (MIDEPLAN).

De acuerdo con Quirós y Oviedo (2009), es posible destacar un total de cinco hitos o momentos que marcaron una revolución al referirse a la evolución del sistema clasificado de puestos del régimen del Servicio Civil. Es por esta razón, que a continuación se ha considerado relevante ahondar sobre cada uno de los momentos que han sido más contundentes dentro de la evolución del sistema de clasificación de puestos del régimen del Servicio Civil.

El primer instrumento ordenador de puestos en la función pública costarricense fue el “Manual Descriptivo de Puestos del Servicio Civil” fue construido por el “Public Administration Service” junto con la Dirección General de Servicio Civil, en octubre de 1955, dicho manual estaba constituido por 299 clases de puestos. (Quirós y Oviedo, 2009, p. 139).

El segundo cambio surge 29 años después en respuesta a la búsqueda al excesivo incremento de las clases de puesto las cuales en 1982 habían llegado a 830 clases específicas de puestos, producto del crecimiento del aparato estatal. Por lo tanto, en ese mismo año, la Dirección General de Servicio Civil desarrolla un nuevo Manual Descriptivo de Clases en el cual se

crean “85 clases agrupadoras de los distintos puestos de trabajo del Régimen del Servicio Civil” (Quirós y Oviedo, 2009, p. 141).

Figura 3.1: Manual general Clasificador

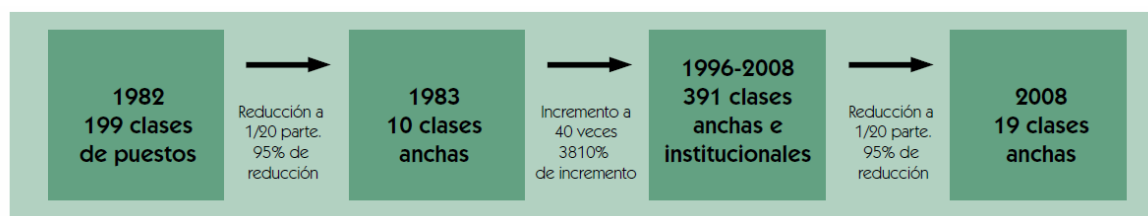


Fuente: Quirós y Oviedo, 2009, p. 144

La aplicación de clases anchas presentaba un inconveniente, que “no permitía identificar la actividad específica de un puesto” (p. 142), por lo que para cada clase se creó el concepto de “Grupo de Especialidad” para particularizar los puestos que pertenecen a cada clase. Esta especialidad se hace por disciplina o por oficios/servicios. La operacionalización del concepto de “Grupo de Especialidad” se terminó de operacionalizar hasta el 2004, mediante

Resolución DG-221-2004 del 3 de setiembre, en la cual se establecen 165 especialidades y 143 subespecialidades, las cuales quedaron consignadas en el Manual de Especialidades del Régimen de Servicio Civil (Quirós y Oviedo, 2009).

Figura 3.2: Comparativo entre clases de puestos antes y después de la segunda transformación en 1982.



Fuente: Chang Vargas, 2009, p. 129

Consecuentemente, se emitió la **Resolución DG-092-96** por La Dirección Nacional de Servicio Civil en 1996, con la cual se creó la codificación de especialidades del manual General de Clasificación de Clases, la cual de acuerdo con su artículo 1, resolvió la creación de las codificaciones para los puestos comprendidos en el Título I y II del Estatuto del Servicio Civil, así como las especialidades en las clases comprendidas en el Manual Descriptivo de Clases, que sin embargo como ya se mencionó fue hasta 2004 que se operativizó el Grupo de Especialidad. (Resolución DG-092-096, 1996, p.2)

En 1996 el escenario bajo el cual se encontraba el sector público costarricense era el aviso de que una nueva transformación se iba a presentar ya que las dependencias del Poder Ejecutivo comenzaron a presentar una nueva organización, pero aquí surge un nuevo elemento a considerar en el instrumento organizador de las función pública y es el tema de mejoras salariales, ya que como anteriormente se mencionó este tema se maneja diferenciado bajo el Departamento de Salarios e Incentivos de la DGSC, en este nuevo escenario se enfocó

la nueva transformación bajo el concepto de que una mayor eficiencia del sector público contribuiría a un mejor desarrollo económico y para esto se enlazó con un modelo funcional de mejora salarial, en el que los servidores públicos mejorarían su desempeño bajo esta visualización. (Quirós & Oviedo, 2009, p.143)

En el año 1998, se presenta la Reforma al Manual de Clasificación de Puestos bajo decreto N° 27112-MP, el cual de acuerdo con el artículo 3 del mismo, buscaba sustituir el Manual Descriptivo de Clases para así volver este sistema más novedoso y que se enmarcara de forma más técnica y flexible los universos institucionales y ajustarlos a las nuevas circunstancias que se presenten. Sin embargo, se siguieron presentando decretos ejecutivos que adicionaron distintos estratos correspondientes a ciertas áreas específicas. (Decreto Ejecutivo N° 27112-MP, 1998, p.1)

En 2004, considerando que *las especialidades y su codificación sustentan la aplicación práctica del Manual General de Clasificación de Clases; y siendo necesario crear el Manual de Especialidades como instrumento auxiliar al Manual General de Clasificación de Clases y actualizar la codificación de las especialidades de los manuales del Régimen de Servicio Civil*, (p.1) se emite la **Resolución DG-221-2004**, finalmente se concluyó el proceso de creación especialidades y subespecialidades, el cual contenía 165 especialidades y 143 subespecialidades, esto con el fin de actualizar la codificación de las especialidades (Resolución DG-221-2004, 2004, p.1).

Sin embargo, la Resolución **DG-221-2004** fue modificada cuatro veces con el fin de incorporar especificaciones o requerimientos más específicos en ciertas áreas, necesarios para el fin del manual General de Clasificación de Clases. De acuerdo con lo anterior, esas modificaciones han sido elementos específicos, así con la **Resolución DG-248-2004**, se

modificó el artículo 2 de la anterior Resolución, DG-221-2004, específicamente el cambio se hizo en atinencias académicas para que incluyera la especialidad de Diseño Gráfico y el rango de aplicación de la especialidad Diseño Gráfico la clase Profesional 1. (Resolución DG-248-2004, 2004, p.2)

Con la Resolución **DG-249-2004** se modifica que la carrera de Administración Aduanera con énfasis en Legislación Aduanera se incorpore atinentemente a la especialidad de administración. (Resolución DG-249-2004, 2004, p.2)

Posteriormente con la Resolución **DG-250-2004** se modificaron las partes de Definición, Rango de Aplicación y Atinencia Académica de la especialidad de Desarrollo Docente. (Resolución DG-250-2004, 2004, p.2)

Más adelante con la emisión de la Resolución **DG-251-2004** se modifica la inclusión del Diplomado y Bachillerato en Laboratorista Químico dentro de las especialidades de Asistencia de Laboratorio Académico, Metrología y Control de Calidad y Microbiología Asistencial. (Resolución DG-251-2004, 2004, p.2)

Parte importante de lo que se genera con este decreto, **25592-MP**, es que se desarrollaron dos instrumentos más como anexos que complementan al manual principal o del Manual General de Clase y los cuales cada institución u organización pueden utilizar según su caso, estos fueron los Manuales Institucionales de Clases y los Manuales de Clases Anchas o Angostas; con esto lo que se buscaba era que las instituciones tuvieran instrumentos que les permitiera identificar las particularidades de los puestos que requieren. (Quirós & Oviedo, 2009, p. 145)

En el año 2008 bajo la administración Arias-Sánchez, se evidenciaron dos problemáticas que debían ser resueltas lo antes posible, ya que se estaba afectando la relación del Estado con sus servidores sobre todo en el Poder Ejecutivo, la primera relacionada a la clasificación de puestos de trabajo y la segunda con el régimen salarial, la mejora en estos problemas tenía el claro objetivo de aumentar la eficiencia en la prestación de servicios públicos a la población en general. (Quirós & Oviedo, 2009, p.146)

El tema de los salarios en el poder ejecutivo era muy crítico en aquel entonces, ya que las diferencias con respecto a otras instituciones fuera del régimen o del sector privado, eran abismales, lo que producía un efecto negativo en la eficiencia del sector, ya que el retener funcionarios con un grado alto de experiencia y buenas cualidades era muy complicado por las condiciones que se ofrecían en esos puestos, este impacto fue más evidente en los estratos Profesional y Gerencial. (Quirós & Oviedo, 2009, p.146)

En 2007 bajo la Resolución **DG-279-2007** se modifica el manual de Clases Anchas con el cual se suprimen ciertas descripciones y especificaciones y se crean una serie de nuevas clases de puestos, modificando a la vez los artículos que componen dicha Resolución de Manuales Institucionales de distintas organizaciones del Sector Público, además de dictar ciertas regulaciones a las distintas oficinas de Recursos Humanos. Es decir, mediante este decreto la DGSC tal y como lo establece su norma de aprobar y emitir los Manuales Institucionales, desconcentró la gestión de Recursos Humanos hacia los ministerios y marcando la línea que las oficinas de Recursos Humanos deben de aplicar en el sector público buscando así una reestructuración que responda a la especialización del sector público y se acople en el tema de incentivos salariales. (Resolución DG-279-2007, 2007, p.3)

Por otro lado, la Comisión de Política Salarial del Sector Público, en la sesión celebrada el 26 de noviembre de 2007, establece lo siguiente:

Se acepta la propuesta presentada por los representantes del Gobierno de la República, en cuanto a la situación salarial de los profesionales del Gobierno Central (Título I del Estatuto de Servicio Civil), en los siguientes términos: Implementación de un nuevo Modelo Ocupacional Salarial que permita un posicionamiento al Percentil 50 del Sector Público, de conformidad con los resultados del estudio y propuesta presentada por la Dirección General del Servicio Civil y el Ministerio de Hacienda. (Quirós & Oviedo, 2009, p.147)

Dentro de los acuerdos de la Comisión de Política Salarial del Sector Público quedó plasmado de la siguiente manera:

Diseño de nuevas vías para la carrera administrativa de los servidores del Régimen de Servicio Civil, dado que con la resolución DG-279-2007, se determinó *que cada ORH diseñara sus propias vías de carrera administrativa. (p. 150-151)*

Los puntos enumerados anteriormente fueron la base necesaria para realizar los ajustes que requería el sistema de clasificación de puestos para resolver la problemática que lo aquejaba, luego se realizaron algunas mejoras y material complementario como el **Decreto 25592-MP** de 2008, el cual aclaraba las especificaciones de los cargos, lo cual resulta de alta valía para las etapas más finas de la selección de personal llevadas a cabo por la Oficina de Recursos Humanos de cada institución, ya que por su parte a la Dirección General de Servicio Civil, le corresponde tanto la evaluación genérica como la de ingreso al Régimen de Servicio Civil. (Quirós & Oviedo, 2009, p.151)

A partir del año 2009 con la colaboración de actores del Poder ejecutivo y sindicatos (debido a que implicaba ajustes salariales), se realizó el rediseño de las clases de puestos que se encontraban en estratos operativos, calificados y técnicos; esto tomando en cuenta que desde el año 2008 ya se habían mejorado y rediseñado los estratos gerenciales y profesionales. (Quirós y Oviedo, 2009).

El resultado que se obtuvo de este proceso de negociación, fue que se reajustaron los salarios para las clases de puestos no profesionales y por consiguiente se reestructuraron las clases en los estratos operativos, calificado y técnico. De esta manera se pasó de tener 318 clases de puestos (figura 3.3) a solo 23 (figura 3.4). (Quirós y Oviedo, 2009, p. 154)

Figura 3.3: Clases de Puestos existentes al 30 de junio del 2009

Estrato	Manual		total
	Clases Anchas	Clases Institucionales	
Operativo	11	58	69
Calificado	20	64	84
Técnico	36	129	165

Fuente: Quirós y Oviedo, 2009, p. 152

Con sustento en el análisis de las ocupaciones existentes, la diversidad de instrumentos ordenadores de puestos de trabajo y siguiendo los mismos principios contemplados en el rediseño de los estratos Profesional y Gerencial, se propuso la nueva estructura que se indica a continuación.

Figura 3.4: Estructura propuesta a partir de la quinta Revolución

ESTRATO OPERATIVO 6 CLASES	Misceláneo de Servicio Civil 1
	Misceláneo de Servicio Civil 2
	Oficial de Seguridad de Servicio Civil 1
	Oficial de Seguridad de Servicio Civil 2
	Conductor de Servicio Civil 1
	Conductor de Servicio Civil 2
ESTRATO CALIFICADO 7 CLASES	Trabajador Calificado de Servicio Civil 1
	Trabajador Calificado de Servicio Civil 2
	Trabajador Calificado de Servicio Civil 3
	Oficinista de Servicio Civil 1
	Oficinista de Servicio Civil 2
	Operador de Maquinaria de Servicio Civil 1
	Operador de Maquinaria de Servicio Civil 2
ESTRATO TÉCNICO 10 CLASES	Secretario de Servicio Civil 1
	Secretario de Servicio Civil 2
	Técnico de Servicio Civil 1
	Técnico de Servicio Civil 2
	Técnico de Servicio Civil 3
	Inspector de Servicio Civil 1
	Inspector de Servicio Civil 2
	Asistente de Salud de Servicio Civil 1
	Asistente de Salud de Servicio Civil 2
	Asistente de Salud de Servicio Civil 3

Fuente: Quirós y Oviedo, 2009, p. 153

Lo anterior se hizo oficial con la resolución **DG-234-2009**, que fue emitida el 27 de julio del 2009. Con esta resolución se llegó a suprimir diferentes clases en los manuales de clases de diferentes instituciones a nivel nacional, como lo fueron DINADECO, la Procuraduría General de la República (PGR), el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto (RREE),

Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor (CONAPAM), la DGSC, Consejo Seguridad Vial (COSEVI), entre otros. (Resolución DG-234-2009, 2009).

Durante una década aproximadamente, se trabajó a nivel de las instituciones en promover la implementación de un sistema moderno de administración del personal para una mayor eficiencia a nivel de la gestión pública, fue hasta mediados de 2019 que se presentó un nuevo giro en la forma que se manejaba la aplicación de la Evaluación del Desempeño en las instituciones del sector público, tomando en cuenta que se daban factores que afectaban el desarrollo y limitaban la evaluación por aparte de las habilidades y destrezas de quienes eran parte del sistema de evaluación.

Con el inicio de esta nueva forma de organización del sistema clasificado de puestos del Régimen de Servicio Civil y para pasar a una Gestión por Competencias se da otro avance con la emisión del **Decreto DG-147-2019** Diccionario de Competencias para la Función Pública en el Régimen de Servicio Civil; en su artículo 2 se establece que el mismo definirá las competencias y comportamientos a observar en las personas que ocupen las clases de puestos sujetos al Título I del estatuto de Servicio Civil, así como en los cargos institucionales de las organizaciones que pertenezcan al Régimen del Servicio Civil. (Decreto DG-147-2019, 2019, p.3)

Con la finalidad de modificar la forma en que se describe cada puesto de cada clase y con el fin de generar un sistema de gestión en el cual se logre un incremento en el desarrollo de las habilidades personales alineadas así a los objetivos institucionales, es que en noviembre del 2019 la Dirección General de Servicio Civil emite la **Resolución DG-170-2019**, los cambios que se aplicarían con esta nueva Resolución se pueden visualizar en la figura 3.5.

Figura 3.5: Nueva Estructura de Puestos de acuerdo a DG-170-2019

Nueva Estructura de la Clase de Puesto	
1. Nombre de la Clase (G. de E.)	Código de la Clase
2. Propósito de la Clase	
3. Resultados Esperados	
4. Responsabilidad	4.1 Impacto de la Gestión
	4.2 Relaciones de Trabajo
	4.3 Activos, Equipo y Materiales
5. Contexto Funcional	5.1 Independencia Funcional
	5.2 Supervisión Ejercida*
6. Condiciones de trabajo	6.1 Medio Ambiente
	6.2 Exigencias Físicas*
7. Competencias	7.1 Competencias Transversales
	7.2 Competencias del Grupo Ocupacional
8. Requisitos	
8.1 Académicos	
8.2 Experiencia (funciones y Supervisión Personal)*	
8.3 Capacitación*	
8.4 Legales*	
8.5 Otros*	

Fuente: Dirección General de Servicio Civil. Resolución DG-170-2019

Dentro de esta estructura, como nuevo elemento observamos **las competencias** las cual se subdividen en transversales y del grupo ocupacional, el que este sistema se lleve bajo la línea de evaluación por competencias consigue los objetivos y metas individuales deban de ir alineadas a las organizacionales y por tanto las institucionales en este caso responderán a los lineamientos de interés nacional enmarcados dentro del Plan Nacional de Desarrollo.

Así mismo, la **Resolución DG-170-2019** determina que dichas competencias se estructuran en dos áreas las cuales son transversales y de grupo ocasional.

- *Competencias Transversales*: delimitan las conductas imprescindibles que deben tener todas las personas que sean o deseen ser servidoras públicas en el Régimen de Servicio Civil, dando lugar para que en la Administración Pública prevalezca el orden, la imparcialidad, la equidad, la transparencia, la vocación de servicio, la objetividad, los criterios técnicos y la ética en la relación de empleo entre el Estado y las personas funcionarias.
- *Competencias del Grupo Ocupacional*: Se establecen de conformidad con el Estrato al que pertenece la Clase de Puesto. (Dirección General de Servicio Civil. (Resolución DG-170-2019. 2019. p.6).

A continuación, se llevará a cabo una exploración sobre la regulación en materia de evaluación del funcionario público, que es de suma importante para los cometidos de la presente investigación conocer y reconocer los principales lineamientos en este tema.

3.2 Marco Normativo de la Evaluación del Desempeño en el Funcionario Público

Para esta sección se hará un mayor énfasis en lo que respecta a normativa que regula la evaluación de los funcionarios públicos, se pretende repasar las leyes, normas, decretos y demás normativa referente a esta temática con el fin de visibilizar su evolución y el aumento de su relevancia en los últimos años como un medio fundamental para una administración pública más eficiente.

Para iniciar con esta sección, la Constitución Política de Costa Rica, la cual posee la mayor jerarquía entre las normas nacionales expone en su artículo 11 que los funcionarios públicos al ser depositarios de la autoridad, se encuentran en la obligación de cumplir con los deberes

y obligaciones que el marco legal costarricense defina, para poder corroborar ese cumplimiento, la constitución resalta la importancia de la evaluación y la rendición de cuentas, ya que esta garantiza una mejora en el desempeño de los funcionarios y del sistema público en general. (Constitución Política de la República de Costa Rica ,1949, p.2)

Sobre la regulación de la gestión de los funcionarios públicos, el artículo 11 además expone lo siguiente:

La Administración Pública en sentido amplio, estará sometida a un procedimiento de evaluación de resultados y rendición de cuentas, con la consecuente responsabilidad personal para los funcionarios en el cumplimiento de sus deberes. La ley señalará los medios para que este control de resultados y rendición de cuentas opere como un sistema que cubra todas las instituciones públicas. (Constitución Política de la República de Costa Rica, 1949, p.2)

Lo descrito anteriormente es todo lo que expresa la constitución política con respecto al tema de evaluación de los funcionarios, es un solo artículo, sin embargo, ese artículo le da legitimidad y fundamento jurídico al vasto conjunto de legislación que cubre la temática de la evaluación de los funcionarios, ya que, desde la Constitución, se le da esa importancia y resalta su utilidad en la búsqueda de una administración pública y mejor y más eficiente.

En la sección anterior, se profundizó en el estatuto de servicio civil, su importancia y relevancia para el empleo público, ahora bien, en cuanto a evaluación de los funcionarios se refiere, solamente el Título II del estatuto hace referencia a esta temática, su capítulo VIII “De la evaluación y calificación de servicios” define lineamientos para la evaluación de sus

docentes y funcionarios, partiendo por el entendido que la evaluación se efectuará una vez al año, específicamente durante la primera quincena del mes de noviembre, los resultados de estas evaluaciones serán considerados para cualquier “acción de personal” ya sea traslados, aumentos o licencias. (Reglamento del estatuto de servicio civil, 1954, p.60)

El reglamento aclara que el funcionario deberá tener al menos cuatro meses de trabajo de forma continua o alterna en una misma institución, departamento, dirección u oficina para poder ser evaluado. Para realizar la evaluación, esta deberá contener ciertos aspectos que conciernan al puesto del funcionario con relación al manual de evaluación respectivo, por ejemplo, para la evaluación de la personalidad se evaluarán aspectos como las relaciones humanas, el desarrollo intelectual y la madurez; para el caso de la evaluación del trabajo se tomaran en consideración aspectos como organización del trabajo y el desarrollo de programas, en cuanto a la calificación, está se brindará conforme los conceptos de Excelente, Muy Bueno, Bueno, Insuficiente e Inaceptable dependiendo del resultado obtenido. (Reglamento del estatuto de servicio civil, 1954, p.60-62)

Con respecto a lo anterior, el reglamento también desarrolla normativa en cuanto a reclamos y apelaciones la cual se desarrollan en los artículos 159 y 160 del reglamento. Ahora bien, un tema que es de gran relevancia es el tema de las anualidades e incentivos, sobre esto el estatuto, específicamente el título segundo en su artículo 161, señala que:

Sólo tendrán derecho a los aumentos anuales de sueldo de acuerdo con la escala correspondiente de la Ley de Salarios de la Administración Pública, los servidores que hayan obtenido calificación de Excelente, Muy Bueno, o Bueno. Para concesión de becas o facilidades, conforme a la Ley de Adiestramiento para Servidores Públicos, será indispensable que el beneficiario haya obtenido calificación de

Excelente, durante tres períodos anuales en los últimos cinco años inmediatos anteriores al otorgamiento de la beca. (Reglamento del estatuto de servicio civil, 1954, p.60-62)

Lo anterior es todo lo referente al tema de evaluación del desempeño que se puede encontrar dentro del estatuto del servicio civil, no obstante, dentro del Reglamento del estatuto de servicio civil se puede extraer información valiosa sobre este tema. El reglamento del estatuto de servicio civil fue creado por el decreto ejecutivo número 21 en diciembre de 1954, este junto al estatuto de servicio civil regulan la relación existente entre el poder ejecutivo y sus funcionarios en cuanto a materia de empleo público se refiere, en relación al tema de evaluación, el reglamento presenta normativa muy importante para la investigación pero cabe destacar que para este caso se le dará relevancia a lo concerniente con la carrera administrativa ya que para la carrera docente sí existe normativa clara sobre este tema dentro del estatuto.

El tema de las calificaciones periódicas la evaluación del desempeño es el eje fundamental de la presente investigación, el marco que regula las calificaciones y evaluaciones dentro de la función pública, está plasmado en el Reglamento del estatuto de Servicio Civil, el cual define que la evaluación será una valoración del rendimiento demostrado por el funcionario en un tiempo determinado, para el caso de Costa Rica este periodo comprende un año. (Reglamento del Estatuto de Servicio Civil, 1953, p. 105)

El artículo 41 del Reglamento toca un punto relevante para este trabajo, ya que habla de la necesidad de desarrollar sistemas de evaluación adaptados a las características específicas de las organizaciones y sus funcionarios, lo cual es el propósito del Manual de evaluación de

competencias para el Instituto Meteorológico Nacional producto de esta investigación, sobre lo anterior, el artículo 41 se expresa lo siguiente:

La Dirección General de Servicio Civil, deberá asesorar, revisar y aprobar mediante resolución razonada los sistemas y modelos de evaluación del desempeño creados o modificados por las instituciones cubiertas por el ámbito del Estatuto de Servicio Civil y este Reglamento, siendo que los criterios que emita serán vinculantes para dicho Régimen de Empleo. (Reglamento del Estatuto de Servicio Civil, 1953, p. 106)

Lo anterior no se podría llevar a cabo sin el equipo humano responsable de llevar con éxito las tareas relacionadas al capital humano de las organizaciones, con relación a este punto, el estatuto establece que las oficinas de recursos humanos serán las encargadas de desarrollar, distribuir y capacitar a los funcionarios de la institución sobre el uso y manejo del sistema o modelo de evaluación del desempeño que se rige a la organización, además de supervisar y controlar su cumplimiento y correcta aplicación. (Reglamento del Estatuto de Servicio Civil, 1953, p. 106).

Otro aspecto a tomar en consideración sobre el tema de los recursos humanos y que está sumamente relacionados al tema de la evaluación del desempeño, son los reconocimientos que se pueden obtener por una buena calificación, ya que esto puede servir de estímulo para potenciar la eficiencia del personal dentro de las organizaciones, además, las calificaciones son consideradas para el tema de capacitaciones, ascensos, otorgamiento de permisos y en el caso de que se deba realizar una reducción forzosa de personal, las calificaciones pueden ser un factor determinante a la hora de decidir. (Reglamento del Estatuto de Servicio Civil, 1953, p. 107).

Ya se mencionó anteriormente que, desde la constitución política, el tema de la evaluación de los resultados de los funcionarios públicos es un eje fundamental para lograr una óptima gestión de las organizaciones, por tanto los funcionarios deben someterse a un escrutinio y rendición de cuentas necesario en una democracia como la que posee Costa Rica, por eso es que mediante las evaluaciones periódicas del desempeño se busca conocer el nivel de cumplimiento de los funcionarios con respecto a las tareas y funciones que desempeñan, la evaluación no debe verse como una cacería de brujas, donde se busca encontrar culpables a los problemas y resultados deficientes de muchas organizaciones, todo lo contrario, lo que se quiere lograr es detectar las falencias y poder tratarlas de la mejor forma posible, ya sea con planes de capacitación, planes de mejora u otras técnicas efectivas para conseguir una mejora sustancial en el desempeño de los colaboradores.

Con relación a lo anterior, el reglamento del estatuto de servicio civil en su artículo 43 da una serie de normas que se deben seguir para poder llevar a cabo y de la mejor manera un proceso de evaluación, dichas normas se presentan a continuación:

Tabla 3.1: Normas para correcta evaluación del desempeño

<p>a. El evaluador que participe en el proceso de evaluación del desempeño, deberá agregar una explicación de las causas que originen los niveles de desempeño Regular y Deficiente (o sus equivalentes) en los factores o parámetros equivalentes utilizados en el formulario de evaluación, con el fin de instar al servidor a mejorar su desempeño, o tomar las medidas necesarias para mejorar los resultados de la correspondiente.</p>
--

b. Se establece la obligatoriedad por parte de los evaluadores de justificar la categoría Excelente (o su equivalente) que se asigne a sus colaboradores con base en la contribución destacada de los mismos en los logros alcanzados por ellos o por los equipos de trabajo o unidades donde se encuentren ubicados durante el período de evaluación.

c. Es obligación del servidor firmar oportunamente el documento donde consten los resultados de la evaluación del desempeño y manifestar por escrito su conformidad o no con la apreciación hecha por su evaluador, de acuerdo con las indicaciones del respectivo instructivo. El incumplimiento de esta obligación no invalida el resultado de la evaluación, por lo que el servidor asumirá las consecuencias que se derivan por causa de esta omisión.

d. Cuando el resultado de la evaluación del servidor fuere Regular (o su equivalente) por dos veces consecutivas, o sí previas las advertencias o sanciones del caso, la evaluación fuere por solo una vez de Deficiente (o su equivalente), se considerará el hecho como falta grave, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 43, del Estatuto de Servicio Civil. En estos casos el evaluador respectivo o la Oficina de Recursos Humanos, deberán informar al respectivo Ministro, con el fin de que se promuevan las consiguientes diligencias de despido.

Fuente: Reglamento del Estatuto de Servicio Civil, 1953, p. 107-108

Otro aspecto relevante a tomar en consideración para el tema de las evaluaciones y sobre todo para poder llevar un orden y control de las mismas a través de los años, son los expedientes de funcionario, que según el Estatuto de Servicio Civil son un elemento de

control y seguimiento del personal perteneciente a los Ministerios e instituciones reguladas por esta normativa, la importancia de este expediente es que en él se archiva información relevante respecto a la carrera y desempeño del funcionario dentro de la institución, además con relación al tema de la evaluación del desempeño, en este expediente se deben almacenar todas las calificaciones del funcionario, así como las correcciones disciplinarias y la información más importante de las acciones del personal, todo lo anterior debe estar ordenado de forma cronológica.

Para que el expediente sea una herramienta que permita el desarrollo y la mejora continua del personal de la organización, se establece que es responsabilidad del funcionario suministrar la documentación a la oficina de recursos humanos y mantener su expediente actualizado en todo momento. (Reglamento del Estatuto de Servicio Civil, 1953, p. 109).

Ahora bien, continuando con la regulación sobre evaluación de los funcionarios, a continuación se explorará uno de los contenidos de la Ley de Salarios de la Administración Pública, el cual se considera muy relevante para esta investigación al contener lineamientos sobre la evaluación del desempeño en el sector público, como los son la definición de la rectoría en esta materia, algunos lineamientos metodológicos y los efectos e importancia de la calificación anual obtenida por cada funcionario.

Sobre evaluación del desempeño la Ley 2166 de Salarios de la Administración Pública es relevante como uno de los instrumentos de regulación en este tema; como ya se mencionó, esta contiene en su capítulo sexto denominado, *Rectoría y Evaluación del Desempeño de los Servidores Públicos*, los diferentes lineamientos de relevancia sobre la evaluación del desempeño.

Comenzando con esto, desde la misma ley se define que la evaluación del desempeño es un instrumento o mecanismo que permite la mejora continua dentro del sector público y del desempeño de los funcionarios públicos. Además, se determina la responsabilidad del MIDEPLAN de desarrollar y dar seguimiento de políticas públicas acordes a esta materia, esto ya que esta organización es rectora en todo lo relacionado a empleo público, tal y como se expone a continuación:

Toda la materia de empleo del sector público estará bajo la rectoría del ministro o la ministra de Planificación Nacional y Política Económica, quien deberá establecer, dirigir y coordinar las políticas generales, la coordinación, la asesoría y el apoyo a todas las instituciones públicas, y definir los lineamientos y las normativas administrativas que tienda a la unificación, simplificación y coherencia del empleo en el sector público, velando que instituciones del sector público respondan adecuadamente a los objetivos, las metas y las acciones definidas. (Ley de Salarios de la Administración Pública, 1957).

Sin embargo, la Dirección General de Servicio Civil tiene un papel muy importante al ser un órgano técnico en materia de evaluación y tiene la responsabilidad de dictar los diferentes lineamientos y metodologías que ayuden a las organizaciones del sector público a aplicar los instrumentos sobre evaluación del desempeño, tal y como se expresa en el artículo 49 de esta misma ley. (Ley N° 2166, 1957)

Ahora bien, desde la Ley de Salarios de la Administración Pública y en específico desde su capítulo de evaluación del desempeño, ya referenciado, lo que se busca principalmente es modificar la forma de aplicar los beneficios económicos —como la dedicación exclusiva,

prohibición, anualidad y/o carrera profesional— para que estos estén relacionados y a la vez sujetos con los resultados de evaluación del desempeño de cada funcionario; y así sea mejor justificado el incremento salarial y el uso de los recursos institucionales.

De esta manera, sobre el **fundamento metodológico** de la evaluación del desempeño, se han establecido que la evaluación será realizada y fundamentada meramente en indicadores de cumplimiento de las metas individuales, vinculados a los servicios o productos del departamento o área en que cada funcionario se desempeña; con esto a su vez lo que se hace es ligar el tema de evaluación del desempeño con la consecución de objetivos y metas de cada departamento y por ende de cada organización del sector público, utilizando la evaluación como un potenciador del desempeño.

Siguiendo con el tema metodológico de evaluación del desempeño, con esta ley se le atribuye la responsabilidad de producir los lineamientos generales sobre los métodos de la evaluación del desempeño al MIDEPLAN, esto con el fin de estandarizar los métodos a todo el sector público. (Ley N° 2166, 1957)

La ley de Salarios de la Administración Pública, también se refiere a los **criterios de evaluación del desempeño** que se utilizarán en el sector público, propiamente en su artículo 48 dispone que, así como es responsabilidad de cada jefe de departamento debe realizar y proponer los planes de trabajo anuales con los tiempos de entrega, también es responsabilidad de las jefaturas dar seguimiento a la consecución de estos, por medio de la evaluación. Con respecto a lo anterior, se define que cada institución debe tener un sistema informático que se alimente con información de las actividades vinculadas a dichos planes, proyectos y

procesos, con el fin de facilitar la evaluación del desempeño en relación con los objetivos y metas individuales planteados. (Ley de Salarios de la Administración Pública, 1957).

En relación a lo anterior, la ley también hace referencia a los **efectos de la evaluación anual** para cada funcionario, y específicamente esto lo circunscriben en la posibilidad de recibir la anualidad como un incentivo económico; ya que se determina que este beneficio será concedido al servidor una vez se obtengan los resultados de la evaluación del desempeño; de manera que, si el mismo obtiene una calificación igual o mayor a “muy bueno”, tendrá el derecho de obtener este incentivo. De hecho, se establece que el único criterio para otorgar el beneficio económico de la anualidad de los servidores es la evaluación de desempeño.

Finalmente, se determina que los efectos sobre la calificación obtenida, se relacionan no solo a la anualidad, sino que las mismas funcionan como antecedentes para futuros estímulos y para recomendaciones que se relacionen al mejoramiento y desarrollo de recursos humanos como ascensos, promociones u otros reconocimientos. (Ley N° 2166, 1957)

Como se pudo observar con la información expuesta anteriormente es que durante años se han llevado a cabo muchos esfuerzos en materia de recursos humanos en el país, con respecto a esto, la Dirección General de Servicio Civil ha sido pionera en el tema del mejoramiento de la gestión del recurso humano de las instituciones del sector público costarricense, desde el 2008 se han venido realizando mejoras en la evaluación del rendimiento y desempeño de los funcionarios. De dichos esfuerzos cabe resaltar la resolución DG-637-2008, la cual resalta la importancia de la evaluación de desempeño ya que *“es uno de los mecanismos de la Administración para dar seguimiento y realimentar el rendimiento de los servidores, en*

procura de incrementar su eficiencia y contribución al cumplimiento de las metas institucionales.” (DGSC, 2008, p.1)

Gracias a dicha resolución, se crea el principal instrumento para la evaluación del desempeño que pueden utilizar las organizaciones del sector público cubiertas por el régimen del Servicio Civil, la cual es la “Guía de Aplicación para la Evaluación del Desempeño de los Servidores Cubiertos por el título primero del Estatuto de Servicio Civil”, esto con el fin de poder dar una orientación de cómo elaborar sus herramientas de evaluación, ofreciendo una guía detallada de cómo realizar todo el proceso de evaluación ya que con esto lo que se desea es mejorar el proceso de la valoración del rendimiento y la gestión de las personas. Además, en el artículo 1 de la resolución ya se establecía cuando debía empezar aplicarse los sistemas de evaluación en cada institución en este artículo se especifica que a partir de la vigencia de dicha resolución se les concedía el plazo de un año a las oficinas de Recursos Humanos para que diseñaran sus propios sistemas de evaluación del desempeño los cuales debían entrar en vigencia a más tardar para el período de evaluación 2009-2010. (DGSC, 2008)

En dicha guía (DGSC, 2008) se establecían los principios y objetivos del sistema de evaluación del desempeño, los principales usos de la evaluación del desempeño que resulta importante mencionar ya que a pesar de que han pasado más de 10 años desde que se promulgó esta ley y muchas cosas se han cambiado, los usos más relevantes siguen siendo a grandes rasgos establecer políticas para el aprovechamiento del personal, determinar necesidades de capacitación y desarrollo de personal, establecer incentivos salariales y no salariales y conceder promociones (carrera administrativa) del personal.

Durante años se trabajó con dicha guía, siguiendo sus principios y metodología, sin embargo llega el momento en el cual se deben reajustar las políticas para poder garantizar un verdadero resultado positivo de la evaluación del desempeño y propiciar una mejor adaptación para lo que requiere la administración pública hoy en día; de esta manera en el año 2019 se promulga el Decreto Ejecutivo 42087-MP-PLAN el cual establece los Lineamientos generales de gestión de desempeño de las personas servidoras públicas, ya que con este precisamente se busca orientar mejor este proceso en las organizaciones del sector público, fomentar el desarrollo de los servidores públicos, mejorar la gestión pública y la generación del valor público.(MIDEPLAN,2019)

En este decreto por tanto, se establecen los diferentes lineamientos del sistema de evaluación del desempeño y sus componentes desde el ciclo de evaluación y sus principales procedimientos y criterios de evaluación, así como las maneras de calificar a los servidores públicos; con lo cual además se incluye el tema de otorgamiento de los incentivos económicos y anualidad a los servidores acorde a su desempeño mostrado y la calificación de evaluación obtenida, con respecto a esto se le otorgará el derecho a recibir la anualidad lo cual se definirá en la primera quincena del mes de junio.(MIDEPLAN,2019)

Es importante mencionar que antes de la entrada en vigencia del decreto ya se estaba trabajando en otros instrumentos como lo es el Diccionario Competencias para la Función Pública en el Régimen de Servicio Civil en su Título 1, este se desarrolló como fruto del seguimiento que se ha dado a las estrategias planteadas para fortalecer la gestión del recurso humano, dicho diccionario se crea a partir de la RESOLUCIÓN DG-147-2019 que en su artículo 1 indica “Crear el Diccionario de Competencias adjunto, como un instrumento auxiliar al Manual General de Clasificación de Clases, de aplicación en el Sistema

Clasificadorio de Puestos del Régimen de Servicio Civil, para las clases de puestos sujetos al Título I del Estatuto de Servicio Civil.” (DGSC, 2019)

Con el diccionario se ha incluido en el modelo de clasificación actual de puestos para las organizaciones el tema de las competencias laborales, las cuales son consideradas necesarias para promover una gestión más eficiente de las organizaciones y en sí del empleo público. (DGCS,2019)

Parte importante para la presente investigación, es que, con este diccionario, se han establecido cinco grupos de competencias (transversales, directivas, profesionales, técnicas e iniciales) para las organizaciones y las definiciones observables de estas, que se expresan como los comportamientos a medir para cada servidor público. Para realizar la evaluación de estos comportamientos, se han establecido cuatro niveles de desarrollo, el básico, el intermedio, el avanzado y el destacado. (DGSC,2019)

Este diccionario enmarca en un solo documento todo lo ateniende a competencias laborales y permite que las oficinas de recursos humanos no tengan que empezar de cero con el establecimiento de competencias para cada grupo laboral ya que en este se incluye el nombre de la competencia, la definición, los niveles de desarrollo y sus respectivos comportamientos, esto resulta de gran utilidad para conseguir un adecuado logro de los objetivos institucionales y el desarrollo a nivel país.

Ahora bien, como ya se mencionó el decreto 42087-MP-PLAN se considera el instrumento de evaluación vigente al contener los lineamientos más actuales e incluir la evaluación por competencias, es por esto que se introducen cambios importantes en el proceso de evaluación, en relación al instrumento que se venía utilizando la “Guía de Aplicación para la Evaluación

del Desempeño de los Servidores Cubiertos por el título primero del Estatuto de Servicio Civil”; estas diferencias se señalan a continuación:

Ciclo de evaluación: Anteriormente con la guía del 2009 de la Dirección General del Servicio Civil (DGSC) el ciclo de evaluación comprendía un periodo de doce meses, del 1 de diciembre al 30 de noviembre, actualmente en el decreto vigente se establece que la evaluación del desempeño es un ciclo que inicia el 1° de enero y concluye el 31° de diciembre de cada año.

En lo referente al **expediente de evaluación desempeño** tanto antes como actualmente con el Decreto Ejecutivo N° 42087-MP-PLAN, se sigue manejando el registro de todos los documentos relacionados con cada una de las etapas de la evaluación del desempeño, además se debe tomar en consideración evidencia del día a día que ayude a evaluar los comportamientos requeridos para cada puesto de trabajo a la hora de realizar el proceso de evaluación.

Planificación de la evaluación del desempeño: Consta de la definición y programación de metas y objetivos por parte de la jefatura y su comunicación a la persona servidora pública, para lo cual se debe tener como base los instrumentos de planificación estratégica y operativa a partir de los siguientes documentos: Plan Estratégico Nacional (PEN), Plan Nacional de Desarrollo (PND), Plan de Inversiones Públicas (PIP), Planes Nacionales Sectoriales (PNS), Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local, Plan Estratégico Institucional (PEI), Plan Estratégico Municipal, Plan Operativo Anual (POA, o Plan de Trabajo Anual (PTA), según corresponda. También se indica que en caso de diferencias entre la persona servidora pública

y su jefatura inmediata, en relación con la pertinencia de las metas y objetivos de desempeño individual, se recurrirá a la jefatura superior (Art. 7 de DE-42087-MP-PLAN).

Componentes de la evaluación del desempeño: La evaluación del desempeño estará integrada en un 80% por el cumplimiento de objetivos y metas y el 20% restante por los criterios de competencias individuales establecidas en el diccionario de competencias de MIDEPLAN o el de la Dirección General de Servicio Civil emitido mediante la resolución DG-147-2019, la autoevaluación que se brinda la persona servidora pública y la evaluación que le brindan a las jefaturas las personas trabajadoras a su cargo. Se puede observar que lo anterior está relacionado con lo descrito por Alles (2016) ya que ella describe que para la evaluación de competencias se puede utilizar una combinación de alguno de los siguientes métodos, por un lado que ese 80% va en congruencia con el método de evaluación de resultados, dicho método está directamente asociado con la consecución de logro y metas asignadas a nivel individual y grupal; mientras que el 20% tiene relación con el método de evaluación por características, en este método se aplica una escala de calificación y las características están asociadas a las competencias específicas del puesto como: “calidad del trabajo”, “atención al público”, entre otras. Lo anterior resulta fundamental para el éxito de la evaluación del desempeño en las distintas organizaciones del sector público.

Familias de puestos: El Artículo 13 del DE-42087-MP-PLAN establece dos categorías de puestos (profesionales y no profesionales), los que a su vez se distribuyen en las siguientes familias de puestos: Alta dirección Pública; Investigación, análisis y asesoramiento de políticas; Prestación de servicios públicos; Gerencia y Administración.

Tabla 3.2: Familias de Puestos

<p>1. Alta dirección pública</p>	<p>Tareas como: Diseñar y dirigir servidoras públicas a cargo, con el objetivo de cumplir con metas y objetivos estratégicos.</p> <p>Tipo de Profesionales que incluye: personas en cargos como dirección, gerencia, jefatura, u otros.</p>
<p>2. Investigación, análisis y asesoramiento de políticas</p>	<p>Tareas como: Analizar y diseñar acciones y políticas para obtener productos clave para el cumplimiento de metas y objetivos estratégicos.</p> <p>Tipo de Profesionales que incluye: personas relacionadas con el logro de metas del primer y segundo nivel.</p>
<p>3. Prestación de servicios públicos</p>	<p>Hay tanto profesionales como no profesionales.</p> <p>Tipos de servidor que incluye: personas que dan servicios a la sociedad como médicos, educadores, policías u otros.</p>
<p>4. Gerencia y Administración</p>	<p>Hay tanto profesionales como no profesionales.</p> <p>Tipos de servidor que incluye: Personas que dan servicio de apoyo y soporte; en categorías como: Gestión y administración general,</p>

Finanzas, Comunicación., Recursos Humano, Tecnologías de la información, Asesoría Jurídica u otros.

Fuente: Elaboración Propia con base a Poder Ejecutivo. (2019). Decreto Ejecutivo 42087: Lineamientos generales de gestión de desempeño de las personas servidoras públicas

Ponderación de los componentes de evaluación según la familia de puestos: Se indica que las instituciones y órganos bajo el ámbito de aplicación del Estatuto de Servicio Civil deberán utilizar la siguiente Tabla de Ponderación de los componentes de evaluación, la cual se presenta a continuación

Figura 3.6: Ponderaciones de los criterios de evaluación según el grupo de puestos

Criterios	Profesionales			No profesionales
	Alta Gerencia	Jefaturas	Profesionales	
Metas	80%	80%	80%	80%
Metas institucionales				
Primer nivel: PEN, PNDIP y PS	25%	15%	0%	0%
Segundo nivel: PEI y POI	30%	25%	0%	0%
Tercer nivel: Usuarios / Contralorías	5%	0%	0%	0%
Metas de desempeño				
Cuarto nivel: unidad o departamento	10%	30%	20%	10%
Quinto nivel: metas de desempeño individuales	10%	10%	60%	70%
Jefatura	20%	20%	20%	20%
Competencias individuales (o comportamiento)	10%	10%	15%	15%
Autoevaluación	5%	5%	5%	5%
Colaboradores	5%	5%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%

Tabla de Ponderación de los criterios de evaluación según el grupo de puestos

Fuente: MIDEPLAN y MP. (2019). Decreto Ejecutivo 42087: Lineamientos generales de gestión de desempeño de las personas servidoras públicas.

Calificación de la Evaluación del Desempeño: La calificación de la Evaluación del desempeño se registrará mediante los valores y conceptos que se muestran a continuación:

Tabla 3.3: Calificación de la Evaluación del Desempeño

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 de la institución u órgano. 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 alguna manera al logro de las metas y objetivos de la institución u órgano

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 de la institución u órgano
90 a 99	Excelente	El rendimiento es 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 las expectativas de las labores encomendadas para el cargo.

Fuente: Elaboración propia con base a MIDEPLAN y MP. (2019). Decreto Ejecutivo 42087:

Lineamientos generales de gestión de desempeño de las personas servidoras públicas.

Este aspecto del decreto tiene vital importancia para la toma de decisiones a nivel organizacional, ya que con base en la calificación que obtenga cada funcionario se tomarán medidas, ya sea incentivos, capacitaciones, planes de desarrollo, incluso si se requiere realizar ascensos o traslado del funcionario a un área dónde se puedan desarrollar mejor sus competencias.

Sistema informático de evaluación del desempeño: Otro cambio sustancial es la introducción de esta nueva herramienta, la cual deja a discreción de cada institución su diseño, desarrollo e implementación. Uno de los aportes de éste Seminario de Graduación fue la creación del Sistema Informático de Evaluación de competencias para el IMN.

Tanto el decreto como el diccionario antes comentados, son relevantes para esta investigación porque se convierten en insumos esenciales para llevar a cabo el desarrollo del sistema informático de evaluación del desempeño basado en competencias que resulte como producto de la presente investigación, el decreto es quien traza la línea por donde se dirige y enmarca los aspectos más relevantes para la programación del sistema, el diccionario por su parte proporciona la materia prima que alimentará y dará estructura al contenido del sistema para poder realizar las evaluaciones de cada puesto.

Muchos han sido los esfuerzos que se vienen realizando a través de todos estos años en cuanto al empleo público para lograr mayor eficiencia, eficacia, la consecución de los objetivos y metas del sector público, teniendo como primicia que los empleados públicos son la base para lograr todo esto, es por esto que las condiciones se han tenido que ir mejorando, es decir todo lo relacionado con salarios, pluses, promoción de la carrera profesional, evaluación, habilidades, destrezas y lo que se ha venido promoviendo más recientemente que son las

llamadas competencias laborales que a partir de estas es que se pretenden basar las nuevas evaluaciones del desempeño que se realicen en las distintas instituciones del sector público.

La evaluación del desempeño resulta fundamental para las medidas tomadas en los dos últimos años como la ya mencionada Ley No 9635, Ley de Fortalecimiento a la Finanzas Públicas, aprobada en diciembre del 2018, mediante la cual se pretende que todo el sector público instaure un adecuado sistema de evaluación del desempeño para los funcionarios, con lo cual se van a poder brindar insumos para la toma de decisiones con respecto al recurso humano, como lo son planes de mejora, realimentación al funcionario, ascensos, promociones, etc.

Sin embargo, esta ley principalmente busca modificar la manera en que se han estado aplicando los incentivos económicos (dedicación exclusiva, prohibición, anualidad y carrera profesional), por ello gracias a los resultados de evaluación del desempeño se pueden justificar los aumentos aplicados a los funcionarios.

Por lo anterior, es que se reformula la Ley N 2166: Ley de Salarios de la Administración Pública para que se incluyan debidamente los criterios de evaluación del desempeño, ya que en esta ley se indican los lineamientos para el pago de salarios y retribuciones de los funcionarios del sector público cubiertos por el régimen del Servicio Civil.

En relación con dichas leyes actualmente se encuentra en discusión el proyecto de ley con expediente N.º 21.336 “Ley Marco de Empleo Público”, con esta ley siguen los esfuerzos para lograr mejoras en el empleo público y las condiciones bajo las cuales se rigen. Dicho proyecto de ley intenta abarcar todo lo atinente a empleo público y resulta de esencial

importancia que se explique en esta investigación, ya que, la evaluación del desempeño basado en competencias es uno de los temas fundamentales que se abarcan en dicha ley.

Algunos de los argumentos que se utilizan para sustentar la necesidad de dicha ley se refieren a que la evaluación de gobernanza pública realizada por la OCDE en el 2015, recomendó al país “migrar gradualmente hacia un esquema de salario único para nuevos funcionarios, así como también, incorporar incentivos no monetarios, con la finalidad de buscar otros mecanismos de motivación” (Citado en Asamblea Legislativa, 2019, p.4)

Esta evaluación, también apunta hacia la necesidad evolucionar hacia de un marco de competencias, por ello es que se debe reconocer el compromiso que los diversos actores del sector público costarricense han puesto en ir desarrollando las recomendaciones brindadas y han logrado poner en acción diversos instrumentos que con mucho esfuerzo han puesto al servicio de los empleados públicos como lo es el ya mencionado diccionario de competencias de la DGSC.

En dicho expediente también explican que la Contraloría General de la República ha llamado la atención sobre la necesidad de revisar el esquema de remuneraciones, principalmente de aquellos incentivos salariales que generan disparidades entre los mismos tipos de puesto, como es el caso de las anualidades. Básicamente la CGR llamó la atención sobre la necesidad de vincular los incentivos a mecanismos de evaluación del desempeño y de su continua revisión; y esto específicamente que menciona de continua revisión se resalta, ya que es bien sabido que lamentablemente muchos departamentos o áreas de RRHH del sector público aún

utilizan instrumentos de evaluación totalmente obsoletos que no permiten una evaluación del desempeño acertada y acorde a los diversos grupos laborales que existen en el sector.

En resumen, el proyecto de ley propone:

1. Organizar la gobernanza del empleo público, mediante los siguientes aspectos:
 - a. La clarificación de las funciones de MIDEPLAN en materia de empleo público, en razón de la rectoría recientemente otorgada mediante la ley 9635.
 - b. La creación de un consejo técnico consultivo que será un órgano colegiado, el cual será un ente asesor de MIDEPLAN en la materia de empleo público.
 - c. La creación de un observatorio del empleo público, cuyo objetivo será ser un laboratorio prospectivo y de innovación, en materia de empleo público y políticas públicas.
 - d. La definición de un rol más activo de las oficinas de recursos humanos institucionales, mediante una flexibilización de los procedimientos internos y una mayor desconcentración de los mismos, favoreciendo el buen funcionamiento de las entidades públicas.
2. Establecer postulados y normas generales que tienda a la unificación, simplificación y coherencia del empleo en el sector público en los diferentes subsistemas de la gestión de los recursos humanos descritos:
 - a. Planificación del empleo
 - b. Organización del trabajo
 - c. Gestión del empleo
 - d. Gestión de la compensación

e. Gestión del desarrollo

f. Gestión de las relaciones laborales (Asamblea Legislativa, 2019, p.8)

Son diversos los actores que vienen a jugar un rol importante en empleo público los cuales han sido mencionados a lo largo de esta investigación, ya que su aporte es fundamental para el logro de los objetivos tal es así que con este proyecto de ley se propone la creación del Sistema General de Empleo Público que estaría compuesto por MIDEPLAN como ente rector, el Consejo Técnico Consultivo de Empleo Público encargado de brindar asesoría en materia de empleo público, Las distintas unidades de Gestión de Recursos Humanos de las organizaciones del sector público , la DGSC y el conjunto de normas administrativas, políticas públicas, lineamientos, principios y procedimientos emitidos para la planificación, estandarización, simplificación, coherencia, óptima administración y evaluación del empleo público.

Ahora bien, la evaluación del desempeño con dicha ley representa la base para los cambios que se pretenden realizar, el más importante es en materia de salarios pues en su artículo 30 explican los incentivos por desempeño y productividad que se realizarían si dicha ley es aprobada y lo que quiere decir esto es que los incentivos ya sean monetarios o no monetarios se darán de acorde a la calificación obtenida de la evaluación; por ejemplo, si un colaborador obtiene “Muy Bueno” o superior, en su evaluación del desempeño obtendrá un incentivo no monetario que en su momento MIDEPLAN emitirá una lista general de incentivos y las dependencias públicas podrán seleccionar aquellos que le resulten oportunos y convenientes, pero si el colaborador obtiene una calificación en su respectiva evaluación del desempeño de “Excelente” en su evaluación del desempeño, recibirá un incentivo monetario una única vez al año. (Asamblea Legislativa, 2019)

“En la normativa institucional de las dependencias públicas incluidas en el artículo 2° de la presente ley, se establecerá el mecanismo por el cual, se acreditarán estos incentivos, utilizando como base los lineamientos generales de evaluación del desempeño que emita el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, según lo dispuesto en la Ley N.° 9635.” (Asamblea Legislativa, 2019, art.30)

Este marco institucional y regulatorio, no solo del tema de empleo público, sino en sí de evaluación del desempeño ha sido sujeto de cambios a lo largo del tiempo, siempre con miras a mejorar los resultados en la prestación de servicios públicos y de la eficiencia con la que se desempeñan las organizaciones. De esta manera es que desde las leyes más generales como la Constitución Política de la República y la Ley General de Administración Pública con la que se busca la eficiencia y estabilidad del sector público costarricense, se da fundamento a un tema tan importante para el país y para esta investigación, como lo es la evaluación del desempeño; como se mencionó anteriormente, gracias a toda esta normativa, se han abierto las puertas para que se establezcan lineamientos propios, flexibles y específicos para la evaluación de los servidores públicos de las organizaciones cubiertas por el régimen del Servicio Civil lo que permite mejorar y hacer más eficiente este proceso.

CAPÍTULO 4: REESTRUCTURACIÓN Y DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS DE LOS PUESTOS DEL IMN.

Este capítulo tiene como fin, dar respuesta al objetivo 3 de la investigación, “*Determinar las competencias genéricas y específicas para cada uno de los puestos del Instituto Meteorológico Nacional*”. Para ello, en primer lugar, se examinó las características del sistema de clasificación de puestos que tenía el IMN. Debido a que dicho sistema era de clases específicas, se tuvo que ajustar el mismo para convertirlo al sistema de clases anchas que ha promovido la Dirección General de Servicio Civil desde 1996.

Cuando se estaba en este proceso, la Dirección General de Servicio Civil aprobó el primer Diccionario de Competencias Laborales para el sector público costarricense, mediante Resolución DG-147-19, por lo que se utilizó dicho Diccionario para establecer las competencias para cada uno de los estratos (clases de puesto) del IMN. Finalmente, como el Diccionario de Competencias no contaba con un diccionario de comportamientos a observar en cada competencia, se procedió a la elaboración de este mismo.

El capítulo se divide en cinco secciones. En la primera se presentan las características del sistema de puestos que tenía el IMN al inicio de la investigación. En la siguiente sección se explica el proceso que se siguió para convertir el sistema de clases específicas a clases anchas. En la tercera sección se explica los criterios que se utilizaron para definir las competencias laborales para cada estrato del IMN y los indicadores de comportamiento para cada competencia. Finalmente, se presenta la validación que se realizó de dichas competencias e indicadores de comportamiento.

4.1 Características del sistema de clasificación de puestos del IMN hasta el 2019

En primer lugar, es importante recordar que el Instituto Meteorológico Nacional (IMN) es un órgano adscrito al Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE) según la ley No. 5222 promulgada el 7 de julio de 1973. Desde el 7 de abril de 1888 se crea el IMN nombrándose como primer director al científico suizo Dr. Henri Pittier, quien también se desempeñaba como profesor del Liceo de Costa Rica, por lo que en dicho Liceo dio sus primeros pasos el IMN. En 1889, el IMN pasó a ser parte del Instituto Físico Geográfico. En 1936, al suprimirse dicho Instituto por falta de presupuesto, los instrumentos meteorológicos se trasladaron al Departamento de Agricultura del Ministerio de Fomento. En 1944 se vuelve a crear el Servicio Meteorológico y Sismológico como dependencia del nuevo Instituto Geográfico Nacional, que a su vez formaba parte de la Secretaría de Fomento. En el siglo XX mediante Ley No. 5222 del 7 de julio de 1973 se crea el IMM como órgano adscrito al MAG. Posteriormente, por medio de la Ley 7152 de 1990 se traslada el IMN a Ministerio de Recursos Naturales, Energía y Minas (MIRENEM), que a partir de 1995 se denomina Ministerio de Ambiente y Energía (Extraído de: imn.ac.cr/historia).

El Instituto Meteorológico Nacional se encarga de coordinar todas las actividades referentes a temas meteorológicos a nivel nacional y representa a Costa Rica ante organizaciones y foros internacionales relacionados a este campo, además presta servicios a las instituciones públicas y privadas con relación a la afectación de los fenómenos climáticos en temas como agricultura, turismo, construcción, recreación, transporte vehicular, aéreo y marítimo. (IMN, 2017, p.17)

Al ser el Instituto Meteorológico Nacional un órgano adscrito al Ministerio de Ambiente y Energía, este se encuentra bajo la normativa, reglamentos y directrices del Régimen de Servicio Civil, por lo que es su deber regirse por ellas en todo momento.

En relación con las clases de puesto, estas se pueden definir como un:

Grupo de puestos suficientemente similares con respecto a deberes, responsabilidades y autoridad, de manera que se pueda utilizar el mismo título descriptivo para designarlos, fijarse los mismos requisitos y aplicar el mismo tipo de exámenes o pruebas de aptitud para escoger a los empleados que ocuparán tales puestos, asignándoles con equidad el mismo nivel de remuneración, bajo condiciones de trabajo similares. (Circular IT-003-2006, 2006).

La base del sistema de clasificación de puestos dentro de las organizaciones son los documentos y normativa interna que hacen alusión a este tema, para este caso, se debe tomar en consideración el “Manual General de Clasificación de Clases de la Dirección General de Servicio Civil”, el cual consiste en un instrumento administrativo que contiene ordenadamente la caracterización de los diferentes Estratos y Clases Genéricas en que se agrupan las Clases Anchas e Institucionales del sistema de clasificación de puestos del Régimen de Servicio Civil. (Decreto N° 25592-MP de 1996). Adicionalmente, en el marco de la desconcentración de actividades técnico-operativas que venía desarrollando la Dirección General de Servicio Civil, en 1996 también se permitió el diseño de Manuales Institucionales en el marco del Manual General de Clases Anchas, con la intención de permitir determinar con mayor precisión las características de los puestos de instituciones adscritas a ministerios.

De esta manera, el tipo de manual que se desarrolla dentro de una institución para definir las clases de puestos, se denomina “Manual Descriptivo de Clases de Puestos específicos”, este describe de manera ordenada y sistemática, las clases que agrupan los puestos específicos de una institución particular, según las operaciones constituyentes de los procesos de trabajo.” (DGSC, 2006, p.17)

Una vez descrito lo anterior, y al referirse propiamente al sistema de clasificación de puestos que se ha utilizado en el Instituto Meteorológico Nacional, debe aclararse que para esta investigación se analizó el “Manual de Cargos Institucional de IMN”, este documento fue suministrado por el departamento de recursos humanos de la institución. Como resultado de este análisis se pudo observar que el “Manual de Cargos Institucional del IMN” cumple con las características esenciales y con la definición de un “Manual Descriptivo de Clases de Puestos específicos”.

Además, como parte de las características del sistema de clasificación de puestos que se observaron al finalizar el análisis se encontró que:

- a. El Instituto Meteorológico Nacional cuenta con 69 cargos.
- b. La información que se especifica en el Manual de Cargos del 2017, para cada uno de los cargos es la siguiente:
 - *Descripción del cargo*, que incluye la denominación del cargo, el nombre del proceso, la dependencia a la que pertenece el cargo y la supervisión ejercida o la jefatura inmediata del cargo (ver tabla 4.1

con la descripción del cargo “Encargado de la Unidad de Informática”).

- *Objetivos del cargo*
- *Atribuciones del cargo*, lo que le corresponde desempeñar dentro del proceso o las responsabilidades del cargo
- *Principales funciones del cargo*
- *Relaciones del cargo a lo interno y a lo externo del IMN*
- *Requisitos mínimos legales para ocupar el cargo*
- *Riesgos inherentes de dicho cargo*
- *El impacto del cargo*

- c. Los puestos estaban organizados por clases específicas según el sistema de clasificación de puesto de la DGSC, es decir, cada puesto representa una clase.
- d. Como característica particular, se observó que todos los puestos que existen en el IMN son propios de la organización y no son aplicables para cualquier otra organización del régimen de servicio civil, lo anterior porque la Dirección General de Servicio Civil en 1996 promovió el desarrollo de manuales de clases institucionales.

Tabla 4.1: Descripción de cargos del IMN sin ajustar.

Descripción del Cargo	
Denominación del cargo:	Encargado de la Unidad de Informática
Nombre del proceso:	Unidad de Informática

Dependencia:	Dirección General del IMN
Jefe inmediato:	Director General

Fuente: Elaboración propia

Para ejemplificar la particularidad de los puestos del IMN, se puede mencionar en grandes rasgos los puestos de:

- Encargado de la Red Meteorológica Nacional
- Encargado del procesamiento de Datos Meteorológicos
- Coordinador de Servicio de Información de Tiempo y Clima,
- Coordinador de Meteorología Sinóptica,
- Coordinador del sistema de modelación numérica de la atmósfera y aplicaciones,
- Analistas de sistemas computacionales de aplicación predictiva y seguimiento del tiempo

4.2 Ajustes al sistema de clasificación de puestos.

En esta sección se expondrán los cambios y ajustes que fue necesario de realizar al sistema de clasificación de puestos del IMN para poder continuar con la definición de competencias para los puestos (cargos).

Tomando en cuenta que el sistema de clasificación de puestos del IMN estaba ordenado por clases de puestos específicos, el cambio principal que se realizó fue clasificarlos bajo un

sistema de clases anchas o estratos ocupacionales según la nomenclatura de la Dirección General de Servicio Civil.

Para esto se torna importante reconocer que la *clase ancha* se define según la Dirección General de Servicio Civil (1996) como el:

(...) Conjunto de clases angostas lo suficientemente similares con respecto a deberes, responsabilidades y autoridad, de tal manera que pueda usarse el mismo título descriptivo para designar las clases angostas comprendidas en la clase ancha, que se exija a quienes hayan de ocupar puestos así clasificados, un nivel similar o equivalente de requisitos de educación, experiencia, capacidad, conocimientos, eficiencia, que puedan usarse exámenes o pruebas de aptitud similares para escoger a los nuevos empleados; y que pueda asignarles con equidad el mismo nivel de remuneración bajo condiciones de trabajo equivalentes. Las clases anchas de puestos se agruparán en series de clases determinadas por las diferencias en importancia, dificultad, responsabilidad y valor del trabajo. (*Decreto 25592, 1996 art. 9 inciso h*)

La importancia del cambio de clases específicas a clases anchas dentro del IMN, se debe a que para efectos del sistema de evaluación del desempeño debía existir una organización por estratos profesionales; esto porque mediante Resolución DG-147-2019 se emite el Diccionario de Competencia como instrumento auxiliar al Manual General de Clasificación de Clases, de aplicación en el Sistema Clasificatoria de Puestos del Régimen de Servicio Civil, para las clases de puestos sujetos al Título I del Estatuto de Servicio Civil. En dicho Diccionario se establecen 5 grupos de competencias y 4 niveles de desarrollo para cada clase de puesto que conforma el Sistema de Clasificación de puestos del Título I del RSC.

De acuerdo con el Decreto 25592 de 1996, los estratos se definen como se presenta a continuación:

- **Estrato Gerencial:** “Contempla los procesos de definición y formulación de las políticas institucionales, así como la planificación, dirección y coordinación del funcionamiento general de la institución. Corresponde a la dirección de unidades administrativas del más alto nivel o bien su asesoría. La adopción de procesos de esta naturaleza requiere características de liderazgo, visión futurista, amplitud de criterios, originalidad para el desarrollo de políticas, identificación con las normas generales y programas de Gobierno, además de facilidad para organizar y dirigir grupos. Comprende las clases cuyas tareas consisten en la formulación de una política general, así como su interpretación para la toma de decisiones, dentro de los límites de las facultades que les hayan sido conferidas o en virtud de leyes, decretos y reglamentos a nivel superior de la institución”. (*Decreto 25592, 1996, art. 1*)
- **Estrato Profesional:** “Los procesos que se desarrollan en este estrato se orientan al análisis e investigación, formulación y desarrollo de conceptos, teorías y métodos, asesoramiento o aplicación de los conocimientos en su campo de trabajo. Dicho estrato se caracteriza por la aplicación de las teorías y principios propios de un área; la evaluación de las propuestas de cambio y de las investigaciones efectuadas en otros ámbitos. El trabajo profesional incluye la responsabilidad por los efectos producidos en los métodos y procedimientos como resultado de los procesos efectuados. El ejercicio de las profesiones está reservado, en virtud de la legislación y reglamentación vigentes, a aquellos que se encuentran debidamente incorporados al

colegio profesional respectivo y que cuenten con el grado de Bachiller universitario como mínimo.” (*Decreto 25592, 1996, art.1*)

- **Estrato Técnico:** “Este estrato abarca clases que incluyen actividades que se encuentran en una posición intermedia de la estructura ocupacional. Son clases que implican desarrollar procesos que requieren ejecutar análisis e investigaciones de nivel auxiliar o asistencial en una disciplina específica. con el fin de producir insumos necesarios para que procesos profesionales de la institución o ente administrativo cumplan con su misión. La ejecución de las funciones requiere de formación que puede abarcar desde el título de Bachiller de Enseñanza Media hasta un nivel de cuarto año universitario.” (*Decreto 25592, 1996, art.1*)
- **Estrato Calificado:** “Comprende clases que se encuentran en la base de la estructura ocupacional. Sin embargo, estas ocupaciones requieren en menor grado (que el Estrato Operativo) del empleo de esfuerzo físico, destreza muscular y coordinación motora y se caracterizan por incluir procesos de trabajo cuya ejecución necesita una mayor calificación ocupacional. La formación académica requerida puede ser satisfecha al poseer el diploma de Bachiller en Educación Media en adición a un diploma que califique para el oficio específico, obtenido tanto en un Colegio Técnico Profesional como en otras instituciones de naturaleza similar, o en ocasiones excepcionales la formación académica puede ser menor a las exigencias anteriores, siempre que el trabajador posea pericia en el desempeño del trabajo.” (*Decreto 25592, 1996, art.1*)

- **Estrato Operativo:** “Este estrato abarca clases que generalmente se encuentran en la base de la estructura ocupacional y que requieren el empleo de esfuerzo físico, destreza muscular y coordinación motora, entre otras condiciones. Las labores que se ejecutan en las clases de este estrato son de carácter sencillo y repetitivo. La capacitación requerida es mínima Académicamente, las clases de este estrato demandan estudios que oscilan entre el Segundo Ciclo aprobado de la Enseñanza General Básica y el Título de Bachiller en Educación Media.” (*Decreto 25592, 1996, art.1)*)

Ahora bien, para agrupar los cargos (puestos) del IMN a cada uno de los estratos antes señalados, se contó con la ayuda del departamento de Recursos Humanos del IMN, específicamente con la colaboración del encargado del departamento, quien facilitó la información correspondiente para cada cargo de la organización, y mediante sesiones de trabajo se procedió a desarrollar de manera conjunta la homologación de los cargos del IMN con las clases anchas de puesto del Régimen de Servicio Civil.

En la tabla 4.2 se muestra las clases anchas homologadas y su respectivo estrato

Tabla 4.2: Homologación de clases anchas y estratos

Puestos	Clase de puesto del RSC	Estrato
Director General	Gerente de Servicio Civil 1	GERENCIAL
Secretaria de la Dirección General	Secretaria de Servicio Civil 1	TÉCNICO

Coordinador Área Administrativa	Profesional de Servicio Civil 3	PROFESIONAL
Jefe Departamento Administrativo -Financiero	Profesional Jefe de Servicio Civil 1	PROFESIONAL
Secretaria Área Administrativa	Secretaria de Servicio Civil 1	TÉCNICO
Encargado Servicios Generales	Técnico de Servicio Civil 3	TÉCNICO
Encargado Compras Institucionales	Profesional de Servicio Civil 2	PROFESIONAL
Encargado Control Patrimonial	Técnico de Servicio Civil 3	TÉCNICO
Encargado Control y Ejecución Presupuestaria	Profesional de Servicio Civil 2	PROFESIONAL
Chofer	Conductor de Servicio Civil 1	OPERATIVO
Oficial de Seguridad	Oficial de Seguridad de Servicio Civil	OPERATIVO
Recepcionista	Secretario de Servicio Civil 1	TÉCNICO
Encargado de la Oficina de Recursos Humanos	Profesional de Servicio Civil 3	PROFESIONAL
Encargado de la Oficina de Asesoría Legal	Profesional de Servicio Civil 2	PROFESIONAL
Especialista en asuntos y trámites jurídicos	Profesional de Servicio Civil 1	PROFESIONAL
Especialista en trámites legales y administrativos	Profesional de Servicio Civil 1	PROFESIONAL

Encargado de la Oficina de Comunicación y Redes sociales	Profesional de Servicio Civil 2	PROFESIONAL
Asistente de Prensa	Profesional de Servicio Civil 1	PROFESIONAL
Encargado de la Unidad de Informática	Profesional en Informática 1 A	PROFESIONAL
Encargado Infraestructura Tecnológica	Profesional en Informática 2	PROFESIONAL
Encargado Desarrollo de Sistemas	Profesional en Informática 3	PROFESIONAL
Encargado de Sistemas de Información	Profesional en Informática 2	PROFESIONAL
Analista en Informática	Profesional en Informática 1B	PROFESIONAL
Mantenimiento de hardware y software base de Tecnologías de la Información	Técnico en informática 3	TÉCNICO
Mantenimiento de hardware y software base de Tecnologías de la Información	Técnico en Informática 1	TÉCNICO
Sistemas Informáticos	Técnico en Informática 1	TÉCNICO
Jefa Departamento Red Meteorológica y Procesamiento de Datos	Profesional Jefe del Servicio Civil 2	PROFESIONAL
Encargado Red Meteorológica Nacional	Profesional de Servicio Civil 2	PROFESIONAL
Encargada Procesamiento de Datos Meteorológicos	Profesional de Servicio Civil 3	PROFESIONAL

Encargada Control de Calidad de Datos Meteorológicos	Profesional de Servicio Civil 1A	PROFESIONAL
Especialista en Estaciones Meteorológicas	Profesional de Servicio Civil 2	PROFESIONAL
Técnicos 3 en Estaciones Meteorológicas	Técnico de Servicio Civil 3	TÉCNICO
Técnico 3 en procesamiento de datos meteorológicos	Técnico de Servicio Civil 3	TÉCNICO
Técnico 3 Control de Calidad de Datos Meteorológicos	Técnico de Servicio Civil 3	TÉCNICO
Técnicos 1 en Estaciones Meteorológicas	Técnico de Servicio Civil 1	TÉCNICO
Técnico 1 Procesamiento de Datos Meteorológicos	Técnico de Servicio Civil 1	TÉCNICO
Técnico 1 Control de Calidad de Datos Meteorológicos	Técnico de Servicio Civil 1	TÉCNICO
Auxiliar mantenimiento de estaciones meteorológicas	Trabajador Calificado de Servicio Civil 1	CALIFICADO
Jefe Departamento Información Meteorológica	Profesional Jefe de Servicio Civil 1	PROFESIONAL
Coordinador del Proceso de Extensión Institucional	Técnico de Servicio Civil 3	TÉCNICO

Coordinador de Servicio de Información de Tiempo y Clima	Técnico de Servicio Civil 3	TÉCNICO
Analista de Extensión Institucional	Técnico de Servicio Civil 1	TÉCNICO
Analista de Servicios de Información de Tiempo y Clima.	Técnico de Servicio Civil 1	TÉCNICO
Técnico en Gestión Documental	Técnico de Servicio Civil 1	TÉCNICO
Jefe Departamento Climatología e Investigaciones Aplicadas	Profesional Jefe de Servicio Civil 3	PROFESIONAL
Encargado Investigaciones Aplicadas en Climatología y Meteorología	Profesional Jefe de Servicio Civil 1	PROFESIONAL
Encargado de Investigaciones Aplicadas en Agrometeorología e Hidrología	Profesional de Servicio Civil 3	PROFESIONAL
Encargada de Investigaciones sobre Cambio Climático	Profesional Jefe de Servicio Civil 1	PROFESIONAL
Investigador 3 en Climatología y Meteorología	Profesional de Servicio Civil 2	PROFESIONAL
Investigador 3 en Agrometeorología e Hidrología	Profesional de Servicio Civil 3	PROFESIONAL
Investigador 3 en Cambio Climático	Profesional de Servicio Civil 3	PROFESIONAL

Investigador 2 en Climatología y Meteorología	Profesional de Servicio Civil 2	PROFESIONAL
Investigador 2 en Agrometeorología e Hidrología.	Profesional de Servicio Civil 2	PROFESIONAL
Investigador 2 en Cambio Climático	Profesional de Servicio Civil 1	PROFESIONAL
Investigador 1 en Cambio Climático	Profesional de Servicio Civil 3	PROFESIONAL
Jefe Departamento de Meteorología Sinóptica y Aeronáutica	Profesional Jefe de Servicio Civil 3	PROFESIONAL
Coordinador de Meteorología Sinóptica	Profesional de Servicio Civil 3	PROFESIONAL
Coordinador del sistema de modelación numérica de la atmósfera y aplicaciones (SMT)	Profesional de Servicio Civil 3	PROFESIONAL
Coordinador Sistema de Gestión de la Calidad para Servicios de Meteorología	Profesional de Servicio Civil 3	PROFESIONAL
Analista de sistemas computacionales de aplicación predictiva y seguimiento del tiempo	Profesional de Servicio Civil 2	PROFESIONAL
Coordinador del sistema de vigilancia atmosférica y aplicaciones (SVAA)	Profesional de Servicio Civil 2	PROFESIONAL
Coordinador de Meteorología Aeronáutica	Profesional de Servicio Civil 3	PROFESIONAL
Coordinador de Oficina de Aeropuertos	Profesional de Servicio Civil 3	PROFESIONAL

Internacionales		
Radiosondista	Técnico de Servicio Civil 1	TÉCNICO
Pronosticador Aeronáutico 2	Profesional de Servicio Civil 1	PROFESIONAL
Pronosticador Aeronáutico 1	Técnico de Servicio Civil 3	TÉCNICO
Observador Meteorológico 2	Técnico de Servicio Civil 2	TÉCNICO
Observador Meteorológico 1	Técnico de Servicio Civil 1	TÉCNICO

Fuente: Elaboración propia

Luego de establecer la clasificación de los puestos a cada clase ancha, según lo estipulado por la Dirección General del Servicio Civil, se reformula el Manual de cargos del IMN para incluir esta nueva clasificación, para esto se tuvo la colaboración del departamento de recursos humanos de la institución, ya que facilitaron información y concedieron los permisos necesarios para realizar la asignación de clase a cada uno de los puestos. La tabla 4.3 muestra la manera en que se reformuló la estructura de la descripción del cargo con esta nueva clasificación de los puestos.

Tabla 4.3: Descripción de clases propuesta

<i>Descripción del Cargo</i>	
Clase:	Profesional en Informática 1 A

Denominación del cargo:	Encargado de la Unidad de Informática
Nombre del proceso:	Unidad de Informática
Dependencia:	Dirección General del IMN
Jefe inmediato:	Director General
<p>Funciones del cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirige y supervisa la formulación y evaluación del Plan Estratégico de Tecnología de Información, proponiendo las políticas y normas referidas al ámbito informático. • Propone estudios de factibilidad de los proyectos y requerimientos informáticos. • Supervisa el desarrollo, mejora, implantación y funcionamiento de los sistemas informáticos. • Vela por la adecuada utilización, seguridad y conservación del software, hardware e información del IMN. • Supervisa el control de licencias de software de propiedad del IMN y las actividades relacionadas con el soporte técnico y mantenimiento del software instalado. • Dirige las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo, de los equipos de cómputo del IMN. • Supervisa el control de las garantías presentadas por los proveedores de equipos. • Supervisa el control de la actualización de los equipos y sistemas operativos y de procesamiento automático de datos, recomendando modificaciones y ampliaciones de los mismos. 	

- Dirige los mecanismos de comunicación informática del IMN, telecomunicación de la información.
- Supervisa el soporte, mantenimiento y monitoreo del cableado estructurado de datos, circuito eléctrico y UPS de la Sede Central y Aeropuertos del país.
- Supervisa la administración de la base de datos Institucional, disponiendo las medidas pertinentes para la estandarización, seguridad, respaldo y recuperación de las bases de datos.
- Fiscaliza y controla los Backups de información, ubicados en la Sede Central y en la caja del Banco externo contratado.
- Cumple oportuna y eficazmente con los trabajos de procesamiento de Datos, disponiendo para ello los controles de calidad y normas de seguridad correspondiente.
- Asesora sobre las actividades de competencia de la Dirección General del IMN y a las autoridades superiores.
- Supervisa los eventos registrados en la bitácora de Producción.
- Dispone la actualización de la información publicada en la Página Web Institucional del IMN, de acuerdo a la información proporcionada por los diferentes departamentos, unidades y oficinas.
- Participa en cursos, charlas, seminarios y cualquier tipo de actividad de capacitación que la institución convoque.
- Atiende las labores administrativas que se deriven de su función.
- Lleva control y registro actualizado de labores.
- Realiza investigaciones específicas para el uso de nuevas tecnologías, adquisición de equipos, reducción de costos y utilización de nuevos enfoques y recursos.
- Otras funciones asignadas por el superior inmediato.

Perfil de Competencias del cargo:

- *Competencias Transversales:*
 - Compromiso con el Servicio Público
 - Integridad en el desempeño de la función pública
 - Innovación y creatividad
- *Competencias profesionales:*
 - Análisis y Solución de Situaciones
 - Acción Estratégica e Innovadora
 - Gestión de Calidad
 - Sensibilidad Tecnológica
 - Trabajo Colaborativo

Fuente: Elaboración propia

Al tener organizadas las clases de puestos y sus respectivos estratos, el siguiente paso fue ajustar las competencias establecidas en el Diccionario de Competencias de la Dirección General del Servicio Civil a las características del trabajo que se realiza en el Instituto Meteorológico Nacional, proceso que será desarrollado en la siguiente sección, pero se debe dejar claro que estas también se incluyeron en el “Manual de cargos del IMN” creando una nueva sección denominada “perfil de competencias” donde se exponen las competencias transversales y las competencias específicas correspondientes a cada puesto según su “clase”; Por ejemplo, como se hizo para el cargo de “profesional en Informática 1 A”, luego de establecer la descripción del cargo tal y como se mostró en la tabla 4.3

4.3 Definición de Competencias, comportamientos asociados a la mismas y niveles de Desarrollo de la Dirección General de Servicio Civil

Antes de iniciar con el proceso de definición de competencias y comportamientos del IMN, es necesario señalar que debido a que la Dirección General de Servicio Civil junto al Ministerio de Planificación y Política Económica (MIDEPLAN) pretenden modernizar y actualizar el sistema de evaluación del desempeño para los funcionarios públicos, a inicios del año 2019 se emite la resolución DG-147-2019, con la cual se establece como herramienta fundamental para la administración de recursos humanos del sector público la implementación del *“Diccionario de competencias para la función pública en el régimen de servicio civil”*.

Ahora bien, algunos de los aspectos más relevantes dentro del contexto de la aplicación y entrada en vigor de este diccionario son los siguientes:

1. El *Diccionario de competencias para la función pública en el régimen de servicio civil* define las competencias y comportamientos que se desean observar en las personas que ocupan o desean ocupar un cargo clasificado dentro de las clases de puestos sujetas al título I del Estatuto de servicio Civil.
2. La aplicación de este diccionario es de acatamiento obligatorio para todas las instituciones situadas bajo el régimen del servicio civil, específicamente dentro del título I del Estatuto, en caso de que alguna institución ya cuente con su propio diccionario de competencias, se deberá realizar la coordinación necesaria con el objetivo de alinear los instrumentos.
3. Cuando se considere conveniente, las instituciones podrán crear una tercera competencia transversal que ayude a adaptar de mejor manera el diccionario a sus

necesidades de evaluación y cumplimiento de objetivos, esto sin descartar ningunas de las dos competencias transversales previamente establecidas en el diccionario, ya que estas son de acatamiento obligatorio para los funcionarios del régimen de servicio civil. (DG-147-2019, 2019)

Para aterrizar un poco más los puntos anteriores con relación a su aplicación dentro del IMN, es importante mencionar que el diccionario permite asignar las competencias y sus respectivos comportamientos a cada puesto de la institución, estos comportamientos serán observados y evaluados mediante indicadores.

Además, lo señalado en el punto dos es sumamente relevante ya que el Instituto Meteorológico Nacional, al pertenecer al Régimen del Servicio Civil, debe apegarse a las directrices de esta institución en temas de gestión y evaluación del recurso humano, por lo que el cambio hacia esta nueva metodología de evaluación, es inevitable y más bien, se debe reconocer su iniciativa de ser una de las primeras instituciones a nivel nacional en desarrollar una propuesta para aplicar el nuevo modelo de evaluación a su institución-

Con respecto al último punto, el Instituto Meteorológico Nacional desde su oficina de Recursos Humanos, consideró necesario crear una tercera competencia transversal acorde con el tipo de institución que es, la cual desde su creación se ha caracterizado por *“el desarrollo profesional y tecnológico, con el fin de ser un Instituto Meteorológico de punta en el ámbito nacional e internacional, que cumpla con las exigencias que le impone el Siglo XXI”*. Por lo tanto, propusieron como tercera competencia transversal la *“Innovación y Creatividad”*, su definición conceptual y requerimientos de los distintos niveles de desarrollo, también fue establecido por ellos.

Ahora bien, el contenido de este diccionario, desarrolla las competencias y comportamientos requeridos para desempeñarse dentro de las clases establecidas por la DGSC para los puestos cubiertos por el título primero del Estatuto de servicio civil, en este documento se pueden encontrar un total de quince competencias agrupadas en los siguientes grupos: *Competencias transversales, competencias directivas, competencias profesionales, competencias técnicas y competencias iniciales* (DGSC, 2019, p.7-8), las cuales se describen a continuación:

Competencias transversales

En el caso de las competencias transversales, estas serán de aplicación obligatoria para todos los funcionarios bajo el régimen de servicio civil, además como se mencionó anteriormente, cada organización cuenta con la libertad de agregar una competencia transversal extra con el fin de personalizar y adaptar mejor el sistema a sus necesidades y objetivos. En el siguiente cuadro se resumen las competencias transversales y los comportamientos asociados a la misma.

Tabla 4.4. Competencias Transversales y sus comportamientos asociados.

Competencias Transversales	Definición	Comportamientos
Compromiso con el servicio público	Capacidad para adherir y expresar los valores, políticas y objetivos de su rol, considerando el impacto que tiene su desempeño en la administración pública costarricense	Adhesión a valores del servicio público
		Involucramiento y compromiso

		Preocupación y empatía por la persona ciudadana y el servicio público
Integridad en el desempeño de la función pública	Capacidad para demostrar probidad, rectitud y regirse por valores éticos en su actuar, respetando la normativa institucional, diversidad y derechos fundamentales, brindando un trato digno e igualitario a las personas. Utiliza los recursos públicos en forma responsable y transparente	Probidad (Actuación intachable)
		Buen uso de los recursos (transparencia)
Innovación y Creatividad	Capacidad para establecer nuevas ideas y soluciones originales y eficaces de manera diferente a la habitual, aportando nuevos enfoques y respuestas que contribuyan a la mejora de la calidad, la rentabilidad, la eficacia y /o los resultados de la actividad meteorológica nacional.	Capacidad de ser innovador y creativo en sus funciones

Fuente: DGSC (2019)

Competencias directivas

En cuanto a las competencias directivas, estas fueron diseñadas para los puestos de alta gerencia y puestos con supervisión formal, como por ejemplo para la clase de puesto de Gerente de Servicio Civil 1. En el siguiente cuadro se resumen las competencias directivas y los comportamientos asociados a la mismas.

Tabla 4.5. Competencias Directivas y sus comportamientos asociados.

Competencias Directivas	Definición	Comportamientos
Liderazgo	Capacidad de influir, motivar y orientar a las personas y/o equipos de trabajo, promoviendo su entusiasmo y desarrollo de habilidades, creando un entorno positivo y orientado al logro de los objetivos organizacionales.	Gestión del talento humano
		Clima y ambiente colaborativo
		Orientación a resultados
Visión Estratégica	Capacidad de identificar, analizar y anticiparse a las necesidades y oportunidades que se presenten en su entorno, incorporando en su planificación variables políticas, sociales y económicas, que son pertinentes y relevantes para la proyección de nuevos escenarios, mejora y consecución de los objetivos estratégicos e impacto en la gestión pública.	Anticiparse y actualizarse (visión futura)
		Ser capaz de incorporar los cambios en la gestión
		Motivar a la organización a cambios (liderazgo con valor público)
Toma de decisiones	Capacidad de analizar, comprender y priorizar la información correspondiente a una determinada situación o problema de manera oportuna, para lograr anticiparse y dimensionar los riesgos asociados y sus consecuencias, facilitando el curso de acción y evaluación más pertinente a la situación.	Proactividad estratégica
		Capacidad de determinar indicadores y/o formas de control que permitan evaluar alternativas y decisiones tomadas
Comunicación Efectiva	Capacidad para interrelacionarse con respeto, claridad y precisión con sus interlocutores(as), tanto de forma verbal como no verbal, evitando confusiones en el mensaje que desea transmitir; así como para asegurar sistemas que	Estrategias de empatía y claridad comunicativa
		Comunicación Estratégica

	promuevan y faciliten una comunicación fluida en la organización.	
Manejo y Resolución de Conflictos	Capacidad de identificar y abordar de forma asertiva las diferencias o desacuerdos que se presenten en las personas y/o equipos de trabajo, velando por el cuidado del ambiente y clima de trabajo. Implica analizar la situación, identificar e implementar soluciones alternativas y considerar los impactos asociados, demostrando habilidades sociales y de autocontrol.	Promover ambiente de respeto ante situaciones de conflicto
		Búsqueda de soluciones
		Control y manejo emocional

Fuente: DGSC (2019)

Competencias profesionales

Las competencias profesionales por su parte, enmarcan las clases de puestos que contemplan el Estrato Profesional en el Régimen de Servicio Civil, sin jefatura formalmente establecida a cargo, es decir personas profesionales ejecutoras. Las clases de puesto corresponden a:

- Profesional de Servicio Civil 2
- Profesional de Servicio Civil 3
- Profesional de Servicio Civil 1A
- Profesional de Servicio Civil 1B
- Profesional en Informática 1A
- Profesional en Informática 1B

▸ Profesional en Informática 2

▸ Profesional en Informática 3

▸ Estadístico de Servicio Civil 2

En el siguiente cuadro se resumen las competencias profesionales y los comportamientos asociados a la mismas.

Tabla 4.6. Competencias Profesionales y sus comportamientos asociados.

Competencias Profesionales	Definición	Comportamientos
Análisis y solución de situaciones	Habilidad para investigar, obtener e integrar información, que le permita analizar las situaciones, bajo un razonamiento objetivo y atenderlas de forma oportuna, identificando y estableciendo el curso de acción e implementando las alternativas de solución más eficientes, valorando el impacto y riesgos asociados.	Pensamiento Analítico
		Autonomía / Toma de decisiones
		Evaluar resultados y mejora continua
Acción estratégica e innovadora	Capacidad de comprender las tendencias y cambios del entorno que afectan su lugar de trabajo, para establecer de manera comprometida y activa cursos de acción, así como generar, descubrir y transformar ideas alternativas y soluciones innovadoras, útiles y realizables, e influir en el actuar de las personas, para mejorar la eficiencia en los procesos.	Comprensión de cambios del entorno
		Innovación y creatividad
		Liderazgo e influencia ante los demás para el cumplimiento de objetivos

Gestión de la calidad	Capacidad de realizar las tareas a cargo de forma estandarizada, en el marco de los procedimientos vigentes, administrando el tiempo de forma eficiente, proponiendo e introduciendo acciones para favorecer la productividad y la satisfacción de la persona usuaria.	Aporte de excelencia y Compromiso con la Calidad
		Mejora y optimización de sus trabajos
		Preocupación por la satisfacción de persona usuaria
Sensibilidad tecnológica	Facilidad para adaptarse de forma continua al uso y aprovechamiento de los recursos de carácter informático, audiovisual, tecnológicos y demás, que facilitan la gestión de la información y la comunicación, desarrollando habilidades e intercambiando conocimientos relacionados con las TIC organizacionales y del mercado, para optimizar el desempeño y el servicio al usuario.	Sensibilidad y adaptación tecnológica
		Uso de tecnología para solución de situaciones
		Gestión del conocimiento
Trabajo colaborativo	Capacidad de trabajar de forma colaborativa, manteniendo controladas las emociones propias, tolerando la presión, favoreciendo el diálogo armónico y el respeto en sus posiciones respecto a opiniones diversas, sin afectar la dinámica de trabajo de modo innecesario	Tolerancia a trabajar bajo presión/ flexibilidad
		Manejo emocional/ respeto de diferencias comunicación e influencia
		Integración y colaboración en equipo

Fuente: DGSC (2019)

Competencias técnicas

Las competencias técnicas son de aplicación para las clases de puestos que contemplan el Estrato Técnico en el Régimen de Servicio Civil, las clases que se enmarcan en el IMN son las siguientes:

- Secretario de Servicio Civil 1
- Técnico de Servicio Civil 1
- Técnico de Servicio Civil 2
- Técnico de Servicio Civil 3
- Técnico en Informática 1
- Técnico en Informática 3
- Programador de Computador 2

En el siguiente cuadro se resumen las competencias técnicas y los comportamientos asociados a las mismas.

Tabla 4.7. Competencias Técnicas y sus comportamientos asociados.

Competencias Técnicas	Definición	Comportamientos
	Capacidad de utilizar los conocimientos técnicos de su campo de actividad y demostrar el dominio de la	Dominio de información e insumos para su trabajo

<p>Dominio y credibilidad técnica</p>	<p>información, el adecuado manejo de los materiales, instrumentos, herramientas, y equipos asignados para la ejecución de su ocupación, de modo que pueda realizar actividades con distintos niveles de independencia, según su cargo, generando credibilidad técnica en la organización.</p>	<p>Conocimiento y actualización en las temáticas de conocimiento de su campo de trabajo</p>
<p>Calidad y productividad</p>	<p>Capacidad de ejecutar las actividades asignadas con energía y diligencia de forma eficiente, para cumplir el logro de las metas propuestas y la satisfacción de las necesidades reales de los entes y personas usuarias, seleccionando procedimientos claros y apropiados para la atención de la situación a la que debe responder, optimizando el uso de los recursos, agregando valor a los servicios institucionales y permitiendo que éstos sean oportunos, seguros y confiables.</p>	<p>Administración adecuada de los recursos</p>
		<p>Resultados oportunos y a tiempo Satisfacción del ente o persona usuaria Trabajo confiable y seguro</p>
		<p>Propuesta de nuevas formas de resolver (creatividad)</p>
<p>Análisis y solución de situaciones</p>	<p>Habilidad para investigar, obtener e integrar información, que le permita analizar las situaciones, bajo un razonamiento objetivo y atenderlas de forma oportuna, identificando y estableciendo el curso de acción e implementando las alternativas de solución más eficientes, valorando el impacto y riesgos asociados.</p>	<p>Pensamiento Analítico</p>
		<p>Autonomía / Toma de decisiones</p>
		<p>Evaluar resultados y mejora continua</p>
<p>Trabajo colaborativo</p>	<p>Capacidad de trabajar de forma colaborativa, manteniendo controladas las emociones propias,</p>	<p>Tolerancia a trabajar bajo presión/ flexibilidad</p>

	tolerando la presión, favoreciendo el diálogo armónico y el respeto en sus posiciones respecto a opiniones diversas, sin afectar la dinámica de trabajo de modo innecesario.	Manejo emocional/ respeto de diferencias comunicación e influencia
		Integración y colaboración en equipo

Fuente: DGSC (2019)

Competencias iniciales

Las competencias iniciales contienen dentro de su grupo al estrato calificado y el operativo, que incluye las clases de puesto de:

- Conductor del Servicio Civil 1
- Misceláneo de Servicio Civil 1
- Oficial de seguridad del servicio civil 1
- Trabajador Calificado de Servicio Civil 1.

En el siguiente cuadro se resumen las competencias iniciales y los comportamientos asociados a la mismas.

Tabla 4.8. Competencias Iniciales y sus comportamientos asociados.

Competencias Iniciales	Definición	Comportamientos
Calidad y Productividad	Capacidad de ejecutar las actividades asignadas con energía y diligencia de forma eficiente, para cumplir el logro de las metas propuestas y la satisfacción de las necesidades reales de los entes y personas usuarias, seleccionando procedimientos claros y apropiados para la atención de la situación a la que debe responder, optimizando el uso de los recursos, agregando valor a los servicios institucionales y permitiendo que éstos sean oportunos, seguros y confiables.	Administración adecuada de los recursos
		Resultados oportunos y a tiempo Satisfacción del ente o persona usuaria Trabajo confiable y seguro
		Propuesta de nuevas formas de resolver (creatividad)
Dominio y aplicación práctica	Capacidad de recopilar y mantener en orden la información relacionada con su quehacer, y darle un manejo responsable a la misma, así como demostrar el dominio de herramientas y equipos asignados para la ejecución de su ocupación y siguiendo las instrucciones establecidas de forma oportuna y confiable.	Uso y Dominio de herramientas e insumos
		Conoce su campo de trabajo se apega a protocolos e instrucciones
		Cuidado de espacio de trabajo y recursos
		Mantiene ordenada la información de su quehacer

Trabajo colaborativo	Capacidad de trabajar de forma colaborativa, manteniendo controladas las emociones propias, tolerando la presión, favoreciendo el diálogo armónico y el respeto en sus posiciones respecto a opiniones diversas, sin afectar la dinámica de trabajo de modo innecesario.	Tolerancia a trabajar bajo presión/ flexibilidad
		Manejo emocional/ respeto de diferencias comunicación e influencia
		Integración y colaboración en equipo

Fuente: DGSC (2019)

Para cada comportamiento, la DGSC definió cuatro niveles de desarrollo los cuales son: básico, intermedio, avanzado y destacado, tal y como se muestra en la tabla 4.9. El nivel de desarrollo requerido varía dependiendo del estrato al cual pertenece la clase de puesto.

**Tabla 4.9: Niveles de desarrollo de las competencias y comportamientos del
Diccionario de competencias para la función pública en el régimen de servicio civil.**

Nivel de desarrollo	Descripción
Básico	La competencia se muestra en su primera etapa de desarrollo, por lo que sus comportamientos están en un nivel inicial. En este nivel, las personas están en la capacidad de reconocer y emplear sus destrezas personales para la ejecución de sus funciones.
Intermedio	La competencia se muestra en el perfeccionamiento de su desarrollo, por lo que sus comportamientos poseen mayor complejidad y detalle. En este nivel, las personas además de reconocer y aplicar sus destrezas, están en la capacidad de potenciar la efectividad de su trabajo.
Avanzado	La competencia se muestra plenamente desarrollada, por lo que sus comportamientos poseen un nivel superior de complejidad y detalle. En este nivel, las personas además de potenciar la efectividad de su trabajo, aplican sus destrezas para alcanzar objetivos individuales y colectivos, en pro de la mejora continua.
Destacado	La competencia se muestra desarrollada en su nivel más alto, por lo que sus comportamientos poseen el grado máximo de dominio. En este nivel, las personas son un referente para su equipo de trabajo e institución en general, por cuanto sus funciones de excelencia influyen positivamente hacia las demás personas y al logro y satisfacción de las necesidades


	institucionales.
--	------------------

Fuente: Diccionario de competencias para la función pública en el régimen de servicio civil. 2019.

En este punto, es importante traer a colación un documento complementario para el “*Diccionario de competencias para la función pública en el régimen de servicio civil*”, el cual permite establecer de manera sencilla los “niveles de desarrollo” requeridos según la “clase de puesto”; este documento complementario se denomina “*Dominio de la Competencia para cada Clase de Puesto (Calibración)*”, que en resumidas cuentas posee una serie de tablas donde se clasifican las diferentes “clases de puestos” dentro del Régimen del Servicio Civil definidas por la DGSC con sus respectivas competencias y los niveles de desarrollo requeridos para cada una de ellas.

En la Figura 4.1 se muestra un ejemplo con la calibración de las “Competencias Profesionales”, para las clases de Profesional de Servicio Civil 1 A, Profesional de Servicio Civil 1 B, Profesional de Servicio Civil 2 y Profesional de Servicio Civil 3; aunque esta calibración se realiza para todas las clases de puestos.

Figura 4.1: Niveles de desarrollo requeridas para cada competencia de las clases de Profesional de Servicio Civil 1,2 y 3.



Título de la Clase	Dominio de las Competencias						
	TRANSVERSALES		COMPETENCIAS PROFESIONALES				
	Compromiso con el Servicio Público	Integridad en el desempeño de la función pública	Análisis y Solución de Situaciones	Acción Estratégica e Innovadora	Gestión de Calidad	Sensibilidad Tecnológica	Trabajo Colaborativo
Profesional de Servicio Civil 1 (G. de E.) Grupo A	INTERMEDIO	INTERMEDIO	INTERMEDIO	BASICO	BASICO	BASICO	AVANZADO
Profesional de Servicio Civil 1 (G. de E.) Grupo B	INTERMEDIO	INTERMEDIO	INTERMEDIO	INTERMEDIO	INTERMEDIO	BASICO	AVANZADO
Profesional de Servicio Civil 2 (G. de E.)	INTERMEDIO	INTERMEDIO	AVANZADO	AVANZADO	AVANZADO	INTERMEDIO	DESTACADO
Profesional de Servicio Civil 3 (G. de E.)	AVANZADO	AVANZADO	DESTACADO	DESTACADO	DESTACADO	AVANZADO	DESTACADO

Fuente: Dominio de la Competencia para cada Clase de Puesto (Calibración),2019

Como se pudo observar en la figura anterior, el documento “Dominio de la Competencia para cada Clase de Puesto (Calibración)”, permite conocer los niveles de desarrollo establecidos para las distintas clases, por ejemplo, en la clase “Profesional de Servicio Civil 1 Grupo A” las dos competencias transversales requieren un nivel de “Avanzado”, y las competencias específicas-profesionales requieren niveles entre “Básico”, “Intermedio” y “Avanzado”.

Esta información es muy importante, ya que permite tener los insumos para ya asignar las competencias, comportamientos y niveles de desarrollo requerido en cada puesto propio del IMN.

4.4 Competencias, Comportamientos Asociados y Niveles de desarrollo ajustados al Instituto Meteorológico Nacional

Con el fin de adaptar las competencias transversales, directivas, profesionales, técnicas e iniciales a las características del Instituto Meteorológico Nacional, como parte del proceso de investigación se procedió a clasificar cada una de las clases de puestos en el tipo de

competencia, comportamiento y grado de desarrollo solicitado según el Diccionario de Competencias de la DGSC. Adicionalmente, se ajustó la definición de los comportamientos asociados a cada una de las competencias, para adecuarlos a las funciones que se desarrollan en el IMN.

Esto anterior se realizó para cada una de las clases de puestos del Instituto Meteorológico clasificándolas en los estratos de Operativo, Calificado, Técnico, Profesional y Gerencial. En relación con las competencias, comportamientos y grado de desarrollo, a continuación, a manera de ejemplo en la tabla 4.10, se sintetiza la clasificación realizada para las clases de puestos del Instituto Meteorológico Nacional para el estrato Operativo.

Tabla 4.10: Clasificación de Clase de Puesto por Competencias y nivel de desarrollo, para el estrato Operativo del IMN

	DOMINIO DE COMPETENCIAS				
	COMPETENCIAS TRANSVERSALES		COMPETENCIAS INICIALES		
	<i>Compromiso con el Servicio Público</i>	<i>Integridad en el desempeño de la función pública</i>	<i>Calidad y Productividad</i>	<i>Dominio y Aplicación Práctica</i>	<i>Trabajo Colaborativo</i>
	COMPORTAMIENTOS				
CLASE DE PUESTO	<i>Adhesión a valores del servicio público</i>	<i>Probidad (actuación intachable)</i>	<i>Administración adecuada de los recursos</i>	<i>Uso y Dominio de herramientas e insumos / Conoce su campo de</i>	<i>Tolerancia a trabajar bajo presión/flexibilidad.</i>

				<i>trabajo se apega a protocolos e instrucciones</i>	
CONDUCTOR DE SERVICIO CIVIL 1	Básico	Básico	Avanzado	Básico	Básico
MISCELANEO DE SERVICIO CIVIL 1	Básico	Básico	Avanzado	Básico	Básico
OFICIAL DE SEGURIDAD DE SERVICIO CIVIL 1	Básico	Básico	Avanzado	Básico	Básico

Fuente: Elaboración propia con base al *Diccionario de competencias para la función pública en el régimen de servicio civil, 2019.*

En el caso del IMN, este estrato únicamente se clasifica en las competencias transversales y las competencias iniciales; a su vez el estrato operativo incluye las clases de puestos “Conductor de Servicio Civil 1”, “Misceláneo de Servicio Civil 1”, y “Oficial de Seguridad de Servicio Civil 1”.

El proceso anterior se debió replicar para cada uno de los puestos existentes en la institución, cuando se finalizó la asignación de grupos de competencias y sus respectivos comportamientos, se actualizó el “Manual de Cargos Institucional” para agregar a cada puesto una sección de competencias requeridas denominada “Perfil de competencias” de la siguiente forma.

Figura 4.2: Perfil de competencias para el puesto de Encargado de la Oficina de Recursos Humanos del IMN.

Perfil de competencias


Competencias Transversales:

1. *Compromiso con el Servicio Público:* Capacidad para adherir y expresar los valores, políticas y objetivos de su rol, considerando el impacto que tiene su desempeño en la administración pública costarricense. Demuestra dedicación, interés y sensibilidad por satisfacer las necesidades de los entes y personas usuarias.
2. *Integridad en el desempeño de la función pública:* Capacidad de demostrar probidad, rectitud y regirse por valores éticos en su actuar, respetando las normativas institucionales, diversidad y derechos fundamentales, brindando un trato digno e igualitario a las demás personas. Utiliza los recursos públicos de forma responsable y transparente.
3. *Innovación y creatividad:* Capacidad para establecer nuevas ideas y soluciones originales y eficaces de manera diferente a la habitual, aportando nuevos enfoques y respuestas que contribuyan a la mejora de la calidad, la rentabilidad, la eficacia y /o los resultados de la actividad meteorológica nacional.

Competencias Profesionales:

1. *Análisis y Solución de Situaciones:* Habilidad para investigar, obtener e integrar información, que le permita analizar las situaciones, bajo un razonamiento objetivo y atenderlas de forma oportuna, identificando y estableciendo el curso de acción e implementando las alternativas de solución más eficientes, valorando el impacto y riesgos asociados.
2. *Acción Estratégica e Innovadora:* Capacidad de comprender las tendencias y cambios del entorno que afectan su lugar de trabajo, para establecer de manera comprometida y activa cursos de acción, así como generar, descubrir y transformar ideas alternativas y soluciones innovadoras, útiles y realizables, e influir en el actuar de las personas, para mejorar la eficiencia en los procesos.
3. *Gestión de Calidad:* Capacidad de realizar las tareas a cargo de forma estandarizada, en el marco de los procedimientos vigentes, administrando el tiempo de forma eficiente, proponiendo e introduciendo acciones para favorecer la productividad y la satisfacción de la persona usuaria.
4. *Sensibilidad Tecnológica:* Facilidad para adaptarse de forma continua al uso y aprovechamiento de los recursos de carácter informático, audiovisual, tecnológicos y demás, que facilitan la gestión de la información y la comunicación, desarrollando habilidades e intercambiando conocimientos relacionados con las TIC organizacionales y del mercado, para optimizar el desempeño y el servicio al usuario.
5. *Trabajo Colaborativo:* Capacidad de trabajar de forma colaborativa, manteniendo controladas las emociones propias, tolerando la presión, favoreciendo el diálogo armónico y el respeto en sus posiciones respecto a opiniones diversas, sin afectar la dinámica de trabajo de modo innecesario.

63



Fuente: Manual de Cargos Institucional del IMN, 2020, p.63

Ya con las competencias y comportamientos definidos e incluidos en los respectivos “Perfiles de competencias” dentro del “Manual de Cargos Institucional del IMN”, el último paso con relación a las competencias, era definir el nivel de desarrollo requerido para cada clase de puesto. Como ya se ha indicado, las competencias están dadas de acuerdo al “Estrato” del puesto, pero para la definición de los “niveles de desarrollo” de las competencias, se requiere

una nueva clasificación, esta vez aún más específica; antes de iniciar con la explicación de este proceso se quiere dejar claro lo que el “*Diccionario de competencias para la función pública en el régimen de servicio civil*” establece sobre esto.

En cuanto a los “niveles de desarrollo” para cada uno de los comportamientos presentes en el “*Diccionario de competencias para la función pública en el régimen de servicio civil*”, este establece cuatro niveles diferentes, los cuales van a significar un nivel de exigencia en experiencia y habilidades cada vez mayores (ver tabla 4.9 en la sección anterior).

Para una mejor comprensión del proceso de asignación de los “niveles de desarrollo” se utilizará como ejemplo los puestos dentro del “Estrato Operativo”. Teniendo en cuenta la “clase de puesto” previamente definida al inicio de la investigación para cada uno de los puestos, se procede a localizar la clase de puesto dentro del documento llamado “Dominio de la Competencia para cada Clase de Puesto (Calibración)”, con este documento se pudo observar los “niveles de desarrollo” requeridos para cada una de las competencias de cada puesto, y así se procedió a asignar los niveles de desarrollo para cada competencia y comportamiento, tal y como se muestra en las tablas 4.11, 4.12 y 4.13.

Tabla 4.11: Competencias, comportamientos y Niveles de Desarrollo para el puesto “Conductor de Servicio Civil 1”

CONDUCTOR DE SERVICIO CIVIL 1		
Competencia	Comportamientos	Nivel de Desarrollo

<i>Compromiso con el Servicio Público (Transversal)</i>	Adhesión a valores del servicio público	Básico
	Involucramiento y compromiso	
	Preocupación y empatía por la persona ciudadana y el servicio público	
<i>Integridad en el desempeño de la función pública (Transversal)</i>	Probidad (actuación intachable)	Básico
	Buen uso de los recursos (transparencia)	
<i>Calidad y Productividad</i>	Administración adecuada de los recursos	Avanzado
	Resultados oportunos y a tiempo	
	Propuesta de nuevas formas de resolver	
<i>Dominio y Aplicación Práctica</i>	Uso y dominio de herramientas e insumos	Básico
	Cuidado de espacio de trabajo y recursos	
<i>Trabajo Colaborativo</i>	Tolerancia para trabajar bajo presión/ flexibilidad	
	Manejo emocional/ respeto de diferencias comunicación e influencia	

	Integración y colaboración en equipo	Básico
--	--------------------------------------	--------

Fuente: Elaboración propia con base en el diccionario de competencias

Tabla 4.12: Competencias, comportamientos y Niveles de Desarrollo para el puesto “Misceláneo del Servicio Civil 1”

MISCELANEO DE SERVICIO CIVIL 1		
Competencia	Comportamientos	Nivel de Desarrollo
<i>Compromiso con el Servicio Público (Transversal)</i>	Adhesión a valores del servicio público	Básico
	Involucramiento y compromiso	
	Preocupación y empatía por la persona ciudadana y el servicio público	
<i>Integridad en el desempeño de la función pública (Transversal)</i>	Probidad (actuación intachable)	Básico
	Buen uso de los recursos (transparencia)	
<i>Calidad y Productividad</i>	Pensamiento Analítico	Avanzado
	Administración adecuada de los recursos	

	Resultados oportunos y a tiempo	
<i>Dominio y Aplicación Práctica</i>	Propuesta de nuevas formas de resolver	Básico
	Uso y dominio de herramientas e insumos	
<i>Trabajo Colaborativo</i>	Cuidado de espacio de trabajo y recursos	Básico
	Tolerancia para trabajar bajo presión/ flexibilidad	
	Manejo emocional/ respeto de diferencias comunicación e influencia	

Fuente: Elaboración propia con base en el diccionario de competencias

Tabla 4.13: Competencias, comportamientos y Niveles de Desarrollo para el puesto “Oficial de Seguridad de Servicio Civil”

OFICIAL DE SEGURIDAD DE SERVICIO CIVIL 1		
Competencia	Comportamientos	Nivel de Desarrollo
<i>Compromiso con el Servicio</i>	Adhesión a valores del servicio público	Básico
	Involucramiento y compromiso	
	Preocupación y empatía por la persona	

<i>Público (Transversal)</i>	ciudadana y el servicio público	
<i>Integridad en el desempeño de la función pública (Transversal)</i>	Probidad (actuación intachable)	Básico
	Buen uso de los recursos (transparencia)	
<i>Calidad y Productividad</i>	Administración adecuada de los recursos	Avanzado
	Resultados oportunos y a tiempo	
	Propuesta de nuevas formas de resolver	
<i>Dominio y Aplicación Práctica</i>	Uso y dominio de herramientas e insumos	Básico
	Cuidado de espacio de trabajo y recursos	
<i>Trabajo Colaborativo</i>	Tolerancia para trabajar bajo presión/ flexibilidad	Básico
	Manejo emocional/ respeto de diferencias comunicación e influencia	
	Integración y colaboración en equipo	

Fuente: Elaboración propia con base en el diccionario de competencias

4.4 Asignación de puestos a estratos/familias.

Primeramente, es necesario señalar que mediante Decreto Ejecutivo 25592-MP, publicado en La Gaceta No. 220 del 15 de noviembre de 1996, se permitió a las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil la creación de Manuales Institucionales y la creación de la figura de estratos “que consiste en un gran instrumento clasificador de empleos que refleja los diferentes niveles ocupacionales existentes en el Régimen de Servicio Civil” (Quirós Álvarez y Oviedo Corrales, 2009, p. 148).

A pesar de lo anterior, en diciembre del 2019 se establece el Decreto Ejecutivo 42087-MP-PLAN sobre los “Lineamientos Generales de Gestión del Desempeño de las personas servidoras públicas”, en este se indica en su artículo 13, que se deberán de agrupar los puestos en dos categorías, tal como sigue:

a) Profesionales: Personas servidoras públicas que ocupan un perfil de puesto para el cual se requiere un grado igual o superior al bachiller universitario.

b) No profesionales: Personas servidoras públicas que ocupan un perfil de puesto para el cual se requiere un grado igual o inferior al diplomado universitario. (DE-42087-MP-PLAN, 2019, p.9)

Ahora bien, la asignación de los puestos del IMN a las familias establecidas en el decreto se hizo por medio de una reunión con el Señor Oscar Ramírez, encargado de la Oficina de Recursos Humanos y con el Señor Oscar Murillo, en donde inicialmente se repasaron las características que componen cada una de las familias profesionales así como las características de las no profesionales para posteriormente clasificar cada puesto en la familia que correspondía, la categorización se hizo de ésta manera, ya que ellos al conocer a

profundidad cada uno de los puestos existentes sabían con exactitud cómo asignarlos a cada una de las familias.

Con respecto a la categoría de “Profesionales”, estos se dividen en las familias de “Alta Dirección Pública”, “Investigación, análisis y asesoramiento de políticas”, “Prestación de servicios públicos” y “Gerencia y Administración”, los cuales de acuerdo con el Decreto Ejecutivo 42087-MP-PLAN se describen a continuación:

1. Alta dirección pública: las tareas en esta familia implican diseñar, dirigir y dirigir a las personas servidoras públicas a su cargo, para lograr el cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos. Los trabajos típicos en esta familia incluyen personas profesionales en los cargos de dirección, gerencias, jefaturas, entre otros.

2. Investigación, análisis y asesoramiento de políticas: Las tareas de esta familia están directamente involucradas en el análisis y diseño de acciones y políticas que permitan el logro de productos clave para el cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos. Los trabajos típicos en esta familia incluyen los profesionales directamente vinculados en el logro de metas del primer y segundo nivel.

3. Prestación de servicios públicos: En esta categoría se incluyen las personas servidoras públicas que brindan servicios a la ciudadanía, tales como médicos, educadores, policías, entre otros. Esta familia de puestos tiene tanto personas profesionales, como no profesionales.

4. Gerencia y Administración: En esta categoría se incluyen las personas servidoras públicas que brindan servicios de apoyo y soporte. Esta familia de puestos tiene tanto personas profesionales, como no profesionales. Las personas servidoras públicas en

esta familia de puestos se desempeñan en las siguientes categorías: - Gestión y administración general. - Finanzas. - Comunicación. - Recursos Humanos. - Tecnologías de la información. - Asesoría Jurídica. - Otras que realicen funciones de gerencia y administración. (DE-42087-MP-PLAN, 2019, p.9-10)

Es indispensable que esta asignación de los puestos a las familias se realice ya que de acuerdo con el Decreto Ejecutivo 42087-MP-PLAN en su artículo 14 los componentes de la evaluación del desempeño serán ponderados según la familia de puestos, con la finalidad de que exista coherencia entre el grado de responsabilidad de la persona servidora pública y su nivel de contribución en el cumplimiento de los objetivos y las metas institucionales y sus funciones. (DE-42087-MP-PLAN, 2019, p.10)

En el caso de la familia de puestos “No Profesionales” hubo que realizar ajustes ya que para el caso concreto del IMN por la naturaleza de los puestos muchos corresponden a la familia de funcionarios no profesionales, como lo puede ser un Técnico 3 en procesamiento de datos meteorológicos, un analista de servicios de información de tiempo y clima, un Chofer o un oficial de seguridad.

De acuerdo con esto, para poder continuar con la propuesta fue necesario categorizar la familia de puestos de los “No Profesionales” en dos subcategorías que permitieran distinguir entre los puestos del IMN que desempeñan funciones técnicas relacionadas con la ciencia de la meteorología y las que no, estas subcategorías se denominaron “*No Profesionales A*” y “*No Profesionales B*”.

En la familia de “No Profesionales A”, se encuentran todos aquellos puestos que ocupan un perfil para el cual se requiere un grado igual o inferior al diplomado universitario y que

desempeñan funciones que van relacionadas a la funcionalidad científica del IMN, por su parte, los “No Profesionales B” son el resto de los puestos que ocupan un perfil para el cual se requiere un grado igual o inferior al diplomado universitario que desempeñan otro tipo de funciones.

Para ejemplificar cómo se llevó a cabo dicho procedimiento, el encargado de Recursos Humanos del IMN estableció a cual familia pertenecía cada puesto, así que por ejemplo el “Director General” fue asignado a la familia de Alta Dirección Pública, es decir que de acuerdo con la “Tabla de Ponderación de los Criterios de Evaluación” el porcentaje asignado a las competencias para este puesto será de un 10%; en el caso del “Encargado de la Oficina de Comunicación y Redes Sociales” la ponderación de las competencias será de 15% ya que éste se asignó a la familia de “Prestación de Servicios Públicos. Esto se puede visualizar en la tabla 4.14.

Tabla 4.14: Distribución porcentual por familias.

<i>PUESTO</i>	<i>FAMILIA</i>	<i>METAS Y OBJETIVOS</i>	<i>COMPETENCIAS INDIVIDUALES</i>	<i>AUTOEVALUACIÓN</i>	<i>EVALUACIÓN DE COLABORADORES</i>	<i>TOTAL</i>
Director General	Alta dirección Pública	80%	10%	5%	5%	100%
Encargado de la Oficina de Comunicación y Redes sociales	Prestación de servicios públicos	80%	15%	5%	0%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en el decreto 42087-MP-PLAN

Para finalizar, la categorización en familias para los puestos es una medida que como se pudo observar busca que los porcentajes de evaluación se asignen a las funciones de las personas trabajadoras y a su responsabilidad.

4.5 Formulación de Indicadores para la evaluación de competencias.

La definición de competencias transversales y específicas para la evaluación del desempeño, no concluye con la formulación del Diccionario de Competencias y Comportamientos asociados a ellas, sino que requiere de un paso adicional que es definir cómo se va a medir la competencia. Para ello, es necesario formular indicadores para determinar si los funcionarios han alcanzado el grado de desarrollo de las competencias asociadas con su puesto de trabajo.

Como resultado de la definición de estos indicadores, se elaboraron para el IMN el “Manual de comportamientos e indicadores” el cual es un instrumento auxiliar de gran importancia para el proceso de evaluación del desempeño que los comportamientos definidos para cada una de las competencias dentro del Diccionario de competencias de la DGSC presentaban los siguientes obstáculos:

1. Los comportamientos no permiten al usuario identificar de forma clara las acciones a observar para realizar la evaluación,
2. Muchos de los comportamientos presentan una definición muy extensa y confusa, lo cual podría dificultar el trabajo de evaluación a los encargados.

Para la construcción del “*Manual de Comportamientos e indicadores*”, se inició con la recopilación de información de las competencias y comportamientos establecidos en el “*Diccionario de competencias para la función pública en el régimen de servicio civil*”, luego se identificaron las clases de puestos existentes dentro del Instituto Meteorológico Nacional según el sistema de clasificación de puestos establecido por la Dirección General del Servicio Civil, como resultado de esta acción se identificaron un total de 24 clases de puesto dentro de la institución.

Estos primeros pasos permitieron filtrar e identificar de mejor manera los “*niveles de desarrollo*” de competencias que se debían incluir en el instrumento para cada uno de los puestos del Instituto Meteorológico Nacional. Aquí se debe recordar que los “*niveles de desarrollo*”, se dividen en: básico, intermedio, avanzado y destacado. El resultado de estos primeros pasos y por tanto el contenido final en el manual se puede visualizar en la tabla 4.15

Tabla 4.15: Distribución de las relaciones entre “clases de puestos” y “niveles de desarrollo de competencias” requeridas de las competencias Transversales dentro del IMN.

	Básico	Intermedio	Avanzado	Destacado
PUESTOS	Conductor Servicio Civil	Programador de computador	Profesional SC 3	Profesional Jefe SC 3
	Miscelaneo S C 1	Técnico SC 3	Profesional Informática	Gerente Servicio civil 1
	Oficial de Seguridad 1	Estadístico SC 2	Profesional Jefe SC 1	
	Trabajador Calificado	Profesional SC 1A	Profesional Jefe SC 2	
	Secretario SC 1	Profesional SC 1B		
	Técnico SC1	Profesional SC 2		
	Técnico SC 2	Profesional Informática 1A		
	Técnico en Informática	Profesional Informática 1B		
	Técnico en Informática	Profesional Informática 2		

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, para definir sus características, se quiere dar a conocer que este instrumento está construido en su totalidad dentro de un libro de Microsoft Excel, bajo el formato “.xlsx”, lo cual se debe tomar en consideración por un tema de compatibilidad de versiones en los computadores de la organización el manual posee un total de seis hojas con sus respectivos nombres.

La primera hoja del “Manual de Comportamientos e indicadores” es dominada “Competencias” y presenta una ayuda visual que contiene la distribución de las competencias con sus respectivos comportamientos.

Figura 4.3: Vista general de la hoja que contiene una representación visual de las competencias y sus respectivos comportamientos.



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, las cinco “hojas de cálculo” restantes que componen el manual, tienen como nombre cada uno de los grupos de competencias definidas en el “*Diccionario de competencias para la función pública en el régimen de servicio civil*”, como se presentan a continuación:

1. *Competencias Transversales*
2. *Competencias Directivas*
3. *Competencias Profesionales*
4. *Competencias Técnicas*
5. *Competencias Iniciales*

Ahora bien, para explicar de una mejor forma los contenidos del “Manual de Comportamientos e Indicadores”, se debe resaltar que cada hoja incluida en este manual, contiene la información referente a cada una de las clases de puestos con sus respectivas competencias, comportamientos e indicadores, por lo que el instrumento se desarrolló y ajustó a las necesidades y características del Instituto Meteorológico Nacional. Para ejemplificar se mostrará una vista general cada una de las hojas creadas para el manual; en el **anexo 2** se visualiza la vista general de las competencias “Transversales”, en el **anexo 3** las competencias “Directivas”, en el **anexo 4** las competencias “Profesionales”, en el **anexo 5** se muestran las competencias “Técnicas” y por último se muestra la vista general de las competencias “Iniciales” en el **anexo 6**, las figuras no presentan mayor detalle porque lo que se busca es mostrar la estructura y composición de la hoja, además mucha de la información aquí contenida debe ser manejada con discreción, ya que es propiedad del IMN.

Para poder ejemplificar como se realizó la estructuración de las competencias a cada clase de puesto, se va tomar como ejemplo la competencia transversal de “Innovación y Creatividad”, como se puede observar en una primera sección se encuentran clasificados las clases de puesto según el nivel de desarrollo, por lo cual en la parte inferior se observa la competencia con su respectivo indicador.

El contenido de la hoja “Transversales”, posee la misma estructura de las demás hojas del manual, lo que varía es el contenido de las mismas el cual ya fue desarrollado en anteriores capítulos como lo son las clases de puestos, las competencias y los comportamientos, aquí el elemento diferenciador son los indicadores creados para facilitar la comprensión de cada uno de estos comportamientos.

El primer elemento visible del Manual son las “clases de puestos”, dicho elemento ya fue mostrado al inicio de esta sección. El segundo elemento se puede considerar el más importante del manual, ya que se desarrolla una “tabla” de información para cada una de las competencias del grupo, para el ejemplo de la competencia “Innovación y Creatividad”, (1) primero se puede observar el nombre de la competencia como título de la “tabla”, en la siguiente fila se presentan los (2) niveles de desarrollo requeridos para cada uno de los comportamientos; se agrega la definición de cada comportamiento, considerando el “nivel de desarrollo” requerido, esta información fue obtenida del *“Diccionario de competencias para la función pública en el régimen de servicio civil”* pero para el ejemplo que se está utilizando, la competencia fue creada por el IMN.

Una columna al lado izquierdo de la “tabla” muestra los (3) comportamientos esperados para cada una de las competencias, estos comportamientos funcionan como los elementos básicos de evaluación de para las competencias.

Luego se puede observar la (4) definición de cada comportamiento el cual varia con respecto al “nivel de desarrollo” requerido, esta información se obtuvo del “*Diccionario de competencias para la función pública en el régimen de servicio civil*”, sin embargo, para el ejemplo que se está utilizando, se colocó la definición creada por el Instituto Meteorológico Nacional.

Para finalizar, se procedió con el paso más importante del proceso, el cual fue la creación y asignación de indicadores a cada comportamiento, para lo anterior se analizó cada una de las definiciones de los comportamientos establecidas en el “*Diccionario de competencias para la función pública en el régimen de servicio civil*” y a partir de esto, se procedió a operativizar los comportamientos por medio de indicadores que faciliten la comprensión de estos y permitan establecer las acciones a observar dentro del proceso de evaluación.

Los indicadores se añadieron dentro del cuadro principal (5), justamente debajo de cada definición de comportamiento, como se muestra en la figura 4.4.

Figura 4.4: Tabla de comportamientos e indicadores de la competencia “Innovación y Creatividad” del IMN.

1 Innovación y creatividad				
Comportamiento	Básico	Intermedio	Avanzado	2 Destacado
Capacidad de ser innovador y creativo en sus funciones 3	Manifiesta predisposición para captar las ideas innovadoras de otros y aproximar por sí mismo nuevos enfoques en situaciones conocidas.	Identifica alternativas de mejora en su ámbito de intervención, proponiendo ideas novedosas que permitan obtener soluciones efectivas a los problemas y situaciones.	Propone y adapta soluciones no practicadas anteriormente en su entorno, que suponen una manera de hacer innovadora, y establecer los medios y recursos necesarios para implementar las acciones.	Genera y desarrolla nuevas soluciones y acciones innovadoras, utilizando enfoques no contemplados o conocidos que faciliten la gestión o la mejora organizativa.
	INDICADORES			
	1. Manifiesta interés por conocer nuevas soluciones o enfoques a un problema	1. Indaga en los problemas y situaciones para proponer ideas y soluciones nuevas en un marco de actuación definido.	1. Introduce novedades singulares o punteras que no se han aplicado anteriormente para mejorar los resultados del IMN	1. Presenta propuestas nuevas que añadan valor a lo establecido o sean eficaces para la resolución de problemas o búsqueda de oportunidades.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con esto, el proceso de construcción de indicadores fue llevado a cabo para cada uno de los comportamientos presentes dentro del “*Diccionario de competencias para la función pública en el régimen de servicio civil*”, por lo que cada puesto de trabajo dentro de la organización puede ser evaluada utilizando estos indicadores. Fue necesario desarrollar 154 indicadores, con el fin de que se abarcaran todos los comportamientos y sus diferentes niveles de desarrollo. Con esto, todos los puestos dentro de la organización pueden ser evaluados utilizando este manual.

La funcionalidad de estos indicadores radica en que permiten a los evaluadores observar una actividad o acción en concreto, por lo que el colaborador deberá tenerlos siempre a la mano en todo el proceso de evaluación del desempeño.

Se debe aclarar que, una vez elaborado el instrumento, éste fue revisado, corregido y validado por las distintas jefaturas, funcionarios del IMN y con la jefatura de Recursos Humanos, otorgándole legitimidad dentro de la organización, además de esto, este manual puede ser modificado a conveniencia de la institución en caso de ser necesario. Además, cabe aclarar que este proceso fue desarrollado de igual forma para cada una de las quince competencias y sus comportamientos definidos por las DGSC.

4.6 Validación de competencias, comportamientos e indicadores.

Entendiendo que tanto las competencias y comportamientos definidos en el “Manual de Comportamientos e Indicadores” serán los factores o variables del desempeño que se medirán en la evaluación de los funcionarios, se tornó necesario que fueran validadas por el mismo Instituto Meteorológico Nacional, no solo por el Departamento de Recursos Humanos sino también por las jefaturas que posteriormente serán las encargadas de realizar la evaluación.

Ahora bien, es importante mencionar que este proceso se realizó de la mano con el encargado del Departamento de Recursos Humanos, durante todo el proceso se realizaron diversas reuniones previo a la asignación de competencias y comportamientos a las respectivas clases de puestos dentro del IMN. Parte de este proceso de validación tiene estrecha relación con el ajuste efectuado al “Manual de cargos Institucional del IMN” el cual fue revisado y validado en una de estas sesiones.

Luego de validados los ajustes al “Manual de Cargos Institucional”, se dio paso a establecer indicadores que facilitarán el proceso de evaluación de las competencias establecidas y sus comportamientos, tal como se describe en el apartado anterior, dicho

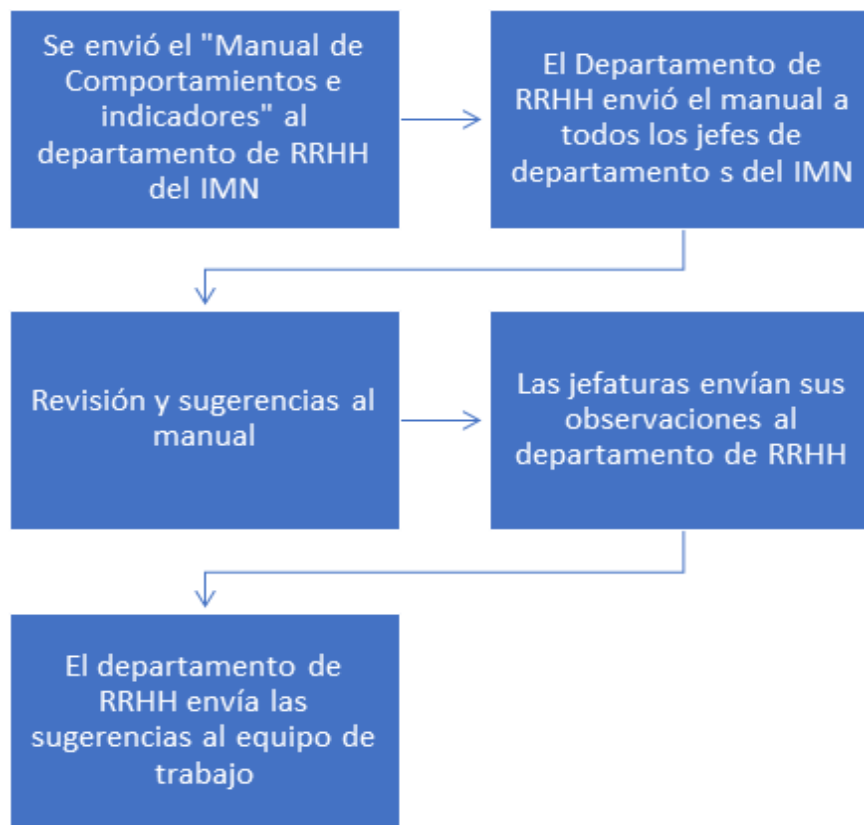
proceso dio como resultado un “Manual de Comportamientos e indicadores”. Este manual, sus competencias, comportamientos e indicadores, debían de someterse a revisión como un conjunto el cual debía presentar coherencia y demostrar su aplicabilidad dentro de la organización, esta validación debía darse por parte de cada una de las jefaturas de la organización con el fin de que se pudiera obtener observaciones y sugerencias que permitieran la mejora de la herramienta y así cumplir con las expectativas del IMN.

El proceso para esto se expone a continuación y se visualiza en la figura 4.8; En primera instancia se les hizo llegar el “Manual de Comportamientos e Indicadores” al Departamento de Recursos Humanos mediante un correo electrónico para que desde este se distribuya a todas las jefaturas. Una vez que las jefaturas poseían el “Manual de comportamientos e indicadores” debían examinar detenidamente cada competencia, comportamiento e indicador y analizar toda la información que se les proporcionó.

Luego de esto, se acordó un tiempo de dos semanas para que las jefaturas realizaran sus sugerencias, cambio u observaciones a cada competencia, indicador o comportamiento y lo enviaban al departamento de Recursos Humanos del IMN para que este finalmente procediera a filtrar la información y la facilitará al equipo de trabajo; esto se puede observar en el anexo 7.

Posterior a esto se aplicaron estas sugerencias y observaciones al “Manual de Comportamientos e Indicadores” y así obtener la última versión.

Figura 4.5: Proceso de validación de las competencias.



Fuente: Elaboración propia

Para finalizar es importante hacer la aclaración que esta investigación busca generar una propuesta que permita al IMN establecer un Sistema de evaluación del desempeño por competencias laborales, por lo que siempre que la institución lo considere pertinente, se podrán realizar los cambios necesarios que permitan el perfeccionamiento de este nuevo sistema de evaluación del desempeño.

A partir de la información obtenida al definir las competencias, indicadores y comportamientos ya con el manual de “Comportamientos e indicadores” validado, se pudo continuar con la propuesta del sistema de evaluación del desempeño.

CAPÍTULO 5: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EN EL INSTITUTO METEOROLÓGICO NACIONAL.

En este capítulo se analizan los resultados obtenidos en relación con los objetivos específicos 4, 5 y 6, los cuales son : “Identificar la percepción del director general, funcionarios y encargado de recursos humanos del IMN sobre el proceso de evaluación que se ha aplicado a la fecha y su utilidad para mejorar su desempeño”, “determinar las características que debe tener el sistema de evaluación del desempeño basado en competencias del IMN para que el mismo esté alienado a las prioridades de la organización y a las regulaciones de la DGSC y MIDEPLAN” y por último “Ajustar el Manual Institucional de Evaluación del IMN para que responda a la metodología de evaluación del desempeño por competencias”.

En la primera sección se explican los lineamientos emitidos por la Dirección General de Servicio Civil (DGSC) para la evaluación de los funcionarios cubiertos por el Régimen de Servicio Civil, además se examinan los cambios en el proceso de evaluación del desempeño promovido por dicha institución desde 1993. Seguidamente, se explicará las características del sistema de evaluación en el Instituto Meteorológico Nacional. El capítulo finaliza con la explicación de la propuesta realizada para reorientar la evaluación del desempeño hacia el modelo de evaluación por competencias laborales en el marco de lo establecido en el Decreto Ejecutivo No. 42087-MP-PLAN.

5.1 Evolución de la evaluación del desempeño de los funcionarios cubiertos por el régimen de servicio civil.

5.1.1 El proceso de evaluación antes de 1993.

De acuerdo con Pallavicini y Pliscoff (2009), hasta antes del año 1993, el artículo 41 del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil establecía que “*En la primera quincena del mes de julio de cada año deberá hacerse la evaluación de los servidores regulares. ...*” (el resaltado no es del original), entendiéndose por servidor regular el nombrado en propiedad, según se desprendía también de lo indicado en los numerales 26 del Estatuto de Servicio Civil y 10 de su Reglamento. A esta evaluación se le denomina evaluación intermedia. También, se realizaba una evaluación final en la segunda quincena del mes de noviembre de cada año. El instrumento utilizado de evaluación era un formulario denominado “Calificación de Servicios”, en el cual se valoraban seis factores:

- Atención al público
- Calidad del trabajo
- Interés por el trabajo
- Método de trabajo
- Disciplina y relaciones humanas

La medición de dichos factores se realizaba por medio de una escala de seis categorías: excelente, muy bueno, bueno, regular, insuficiente, e inaceptable. La persona evaluadora era el jefe inmediato de la persona funcionaria. Si la persona funcionaria no recibía el resultado de su evaluación de parte de su jefe inmediato y no se oponían o reclamaban tal omisión, se

les aplicaba la calificación de bueno o satisfactorio, de acuerdo con lo establecido en el Artículo 43, inciso c) del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil vigente a ese momento, el cual indicaba lo siguiente:

c) La calificación de “Satisfactorio” podrá ser expresa o implícita. Se entenderá hecha en esta última forma si el jefe no hubiere entregado copia de la calificación al servidor en la primera quincena del mes de julio y se tendrá como aceptada por éste tal calificación, si en la segunda quincena del mismo mes de julio, el servidor no hubiere manifestado por escrito su disconformidad alegando merecer una calificación más alta.

5.1.2 Cambio en la orientación de evaluación 1993-1996.

Siguiendo con Pallavicini y Pliscoff (2009), los autores indican que desde el año 1991 la Dirección General de Servicio Civil se dio a la tarea de realizar un estudio para determinar la efectividad de dicho sistema de evaluación, llegando a concluir que el mismo presentaba los siguientes problemas:

a. Era un sistema que hacía una valoración global de la calidad del trabajo de los funcionarios (as) sin tomar en consideración aspectos diferenciales de la ubicación laboral de la persona.

b. Era un sistema permeable a la subjetividad del evaluador, en la medida en que se hacía uso de variables ordinales las cuales expresan una “cualidad” del trabajo observado (excelente, muy bueno, bueno, regular, insuficiente o inaceptable) pero no una cantidad del mismo.

c. Permitía que todos los funcionarios (as) que por omisión de su jefatura no fueran evaluados recibieran automáticamente una calificación de “Bueno o Satisfactorio” de acuerdo con lo establecido en el Artículo 43, inciso c) del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil.

d. No cumplía con una función de retroalimentación hacia el funcionario que le permitiera mejorar su trabajo y por ende la calidad de los servicios que prestaban las instituciones a las cuales pertenecían. (Pallavicini y Pliscoff, (2009), p. 5).

Por lo tanto, mediante el Decreto Ejecutivo 22341-MP del 9 de julio de 1993, se estableció un nuevo sistema de evaluación, el cual se focalizaba en evaluar el **desempeño** de los funcionarios públicos. Mediante dicho Decreto se reformaron los artículos 41 al 44 del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil. Adicionalmente, se establecieron los procedimientos que debían seguirse para la modificación de los factores de evaluación del desempeño. Dichos procedimientos se establecieron mediante la Resolución DG-192-93 del 30 de noviembre de 1993. Finalmente, mediante el Decreto Ejecutivo 25247-MP del 24 de junio de 1996, se eliminó la evaluación intermedia, dejándose una única evaluación a realizarse en la segunda quincena del mes de noviembre. Otra de las innovaciones fue permitir que las instituciones formularan su manual institucional de evaluación del desempeño, con el fin de que respondiera a las características de la institución y se introdujo la obligatoriedad de justificar las calificaciones de Excelente y Muy Bueno.

Con el fin de facilitar la aplicación del nuevo sistema de evaluación del desempeño, en el año 1994, se desarrolla un manual denominado “Manual de procedimientos para la Evaluación del Desempeño de los Servidores Cubiertos por el Título I del Estatuto de Servicio Civil”, el cual contenía factores tales como los componentes de Desempeño Genéricos, catálogo de Dimensiones del Desempeño, las guías de aplicación de los modelos de Evaluación del Desempeño y el instructivo para la elaboración y presentación de los reportes de resultados, los cuales debían llevarse a cabo para implementar un óptimo sistema de evaluación del desempeño dentro de las organizaciones públicas de aquel entonces, por lo cual la misma DGSC lo catalogó en su momento como un adecuado instrumento para evaluadores y evaluados, este manual sienta los primeros pasos con relación a principios y objetivos del sistema de evaluación del desempeño de la normativa actual. (DGSC, 1994).

5.1.3 Cambios introducidos en el período 2008-2011.

Ahora bien, la estructura del manual y todo su contenido se mantuvo, con pequeñas modificaciones, hasta que en el año 2008, que se emite la Resolución DG-637-2008 en la cual se insta a sustituir el “Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño de los Servidores cubiertos por el Título I del Estatuto de Servicio Civil” del año 1994, por la “Guía de aplicación para la Evaluación del Desempeño de los Servidores Cubiertos por el Título Primero del Estatuto de Servicio Civil”, asimismo, se establece un año como periodo máximo para que las diferentes oficinas de recursos humanos diseñen y pongan en funcionamiento un nuevo sistema de evaluación del desempeño con base en la nueva guía. (Resolución DG-637-2008).

Como parte del cambio se hace énfasis en la importancia del proceso de evaluación, y de la importancia de que el proceso se adapta a las necesidades y exigencias de la administración pública para la correcta consecución de metas y objetivos institucionales, además, se destaca su papel como un gran aliado para el desarrollo de las carreras de los funcionarios públicos, ya que les permite exponer sus fortalezas y debilidades para generar y propiciar una mejora en sus actividades.

En términos de qué evaluar, en primer lugar, se establece la definición de expectativas y resultados del desempeño, las cuales pretenden valorar los compromisos que tiene cada funcionario(a) con los objetivos de trabajo y los planes estratégicos de la institución. Para hacer la valoración, se establece un formulario denominado “*Expectativas y Resultados de Desempeño*”, cuyo objetivo es planear las metas, expectativas y resultados o logros que se desean alcanzar durante los 12 meses que comprende el ciclo de evaluación que va de enero a diciembre. Un ejemplo de dicho formulario se presenta a continuación.

Figura 5.1: Formulario de Expectativas y Resultados de Desempeño.

DETERMINACIÓN DE EXPECTATIVAS Y RESULTADOS DEL DESEMPEÑO				
INSTITUCIÓN:				
FECHA:		PERÍODO DE EVALUACIÓN:		
El servidor(a) _____ y el jefe inmediato _____ , hemos acordado las siguientes expectativas y resultados del desempeño.				
Expectativas	Resultados	Cumplimiento		Observaciones
		Sí	No	
FIRMA DEL SERVIDOR(A):			FIRMA DEL JEFE INMEDIATO	
_____			_____	
<i>Original : Para el servviior(a)</i>			<i>Copia: Expediente del desempeño</i>	

Fuente: Elaboración Propia con base a la Resolución DG-637-2008.

Adicionalmente, se establecen una serie de instrumentos para valorar el desempeño de los funcionarios(as). Para ello, en primer lugar, se establecen los factores del desempeño que están definidos de acuerdo con las funciones medulares que realizan los funcionarios (as) según los diferentes grupos laborales. Para cada grupo laboral se establecieron siete factores de desempeño considerando las particularidades ocupacionales de cada uno de estos grupos. En el siguiente cuadro se presenta de forma resumida los factores de desempeño por grupo ocupacional. (Circular 017-2008).

Figura 5.2: Distribución de Factores del Desempeño por grupo ocupacional.

Factor del desempeño	Ejecutivo	Profesional	Administrativo	Oficina
Planeamiento y organización: Se refiere al establecimiento de objetivos claros y razonables, conforme con las funciones de su Unidad de trabajo; a la determinación de estrategias, a la distribución adecuada de las tareas y a la delegación eficaz de la autoridad.	X			
Toma de decisiones: Se refiere al establecimiento de prioridades para la solución de los problemas que se le presenten, resolviéndolos adecuadamente en cuanto a tiempo y resultados, con el mínimo de riesgos al tomar decisiones más acertadas y con apego a las normas y políticas establecidas.	X			
Seguimiento y solución de problemas: Se refiere al establecimiento de sistemas efectivos para revisar los métodos y procedimientos de trabajo, mejorar el progreso personal, así como al interés por verificar problemas existentes o potenciales, generar soluciones innovadoras y guiar a sus colaboradores en la solución de problemas, según corresponda.	X			
Comunicación: Se refiere a la transmisión clara, organizada y eficaz de ideas e información oral y escrita; al mantenimiento de una actitud receptiva hacia la información o puntos de vista de otras personas y al manejo discrecional de éstos.	X	X		
Responsabilidad: Se refiere al cumplimiento consciente de las obligaciones de su labor, a la administración cuidadosa de los recursos disponibles y a la respuesta eficaz a la confianza depositada.	X		X	X
Liderazgo: Se refiere a la promoción del trabajo en equipo y a la motivación de los colaboradores(as) para el logro de los resultados esperados.	X			
Negociación: Se refiere a la capacidad demostrada para obtener ventajas institucionales en los procesos o actividades que exigen ofrecer, recibir y dar beneficios económicos, sociales, laborales u otros afines al interés público y al principio de legalidad, sin perjuicio de las personas físicas o jurídicas participantes en los respectivos procesos de negociación.	X			
Relaciones de trabajo: Se refiere al mantenimiento de relaciones de trabajo cooperativas, productivas y armoniosas, a la contribución al trabajo en equipo y a la representación apropiada de la institución.		X	X	X
Conocimiento del trabajo: Se refiere a la actualización y puesta en práctica de conocimientos relacionados con políticas, procedimientos, instrucciones y tecnologías pertinentes a su trabajo.			X	
Competencia profesional: Se refiere a la habilidad para analizar y resolver, en forma creativa, los problemas que se presentan en el desarrollo de proyectos institucionales, así como, para mantenerse a la vanguardia de los avances de su carrera y lograr con mayor eficiencia los resultados.		X		
Planeamiento: Se refiere al adecuado planeamiento de su trabajo; la definición clara de sus objetivos con apego a las políticas, procedimientos y programas de la institución.		X		
Diligencia: Se refiere al cumplimiento de las tareas en los plazos establecidos o en el tiempo razonable, así como a la utilización productiva del tiempo.		X	X	
Exactitud de los productos o servicios: Se refiere al trabajo preciso, completo y conciso, que no requiere de correcciones, devoluciones o eliminaciones y que tiene,		X	X	X

Fuente: Guía de aplicación para la Evaluación del Desempeño de los Servidores Cubiertos por el Título Primero del Estatuto de Servicio Civil, DGSC, 2008.

El segundo elemento para evaluar son los *componentes genéricos del desempeño* que están relacionadas con las funciones medulares que realizan los funcionarios (as) de los diferentes grupos laborales, los cuales se detallan a continuación:

- Servicio al usuario (a) y al ciudadano (a)
- Eficiencia
- Competencia
- Flexibilidad
- Mérito

Adicionalmente, para cada grupo laboral se definieron 5 dimensiones para cada componente genérico. A manera de ejemplo, a continuación, se presentan los componentes genéricos y dimensiones para el grupo ejecutivo.

Tabla 5.1: Componente genérico y dimensión para el grupo ejecutivo.

Componente Genérico	Dimensión	Definición de la Dimensión
Servicio al usuario(a) ciudadano (a)	Comprender al usuario y al cliente interno	Se atiende de manera pronta y oportuna los problemas y necesidades presentados por el usuario y los compañeros. Posee habilidad para aportar nuevas perspectivas y juicios sólidos sobre el desarrollo actual y futuro de las necesidades del usuario. Es la habilidad para escuchar, entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás.
Eficiencia	Organización del Trabajo	Capacidad para establecer objetivos y metas, desarrollar y evaluar programas, planes y acciones de trabajo. Así como, la habilidad para crear

		principios y métodos para la ejecución de los mismos, mediante la distribución equitativa de actividades, tiempo y recursos.
Competencia	Liderazgo	Capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos. Esto implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso, comunicando la visión del Ministerio de Justicia y Paz, transmitiendo entusiasmo y compromiso
Flexibilidad	Adaptación al cambio	Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios en el entorno.
Mérito	Ética	Sentir y gestionar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas laborales, respetando las políticas organizacionales.

Fuente: Elaboración Propia con base en la Resolución DG-304-2009.

Para la evaluación de cada dimensión del desempeño se establecen cinco niveles con un valor numérico definido, tal y como se muestra a continuación:

Tabla 5.2: Niveles para la evaluación de cada dimensión del desempeño

NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	10	12	15	18	20

Fuente: Guía de aplicación para la Evaluación del Desempeño de los Servidores Cubiertos

por el Título Primero del Estatuto de Servicio Civil, DGSC,2008.

Para realizar el análisis del desempeño en cada dimensión y dar la respectiva puntuación, la jefatura debía fundamentarse en los acontecimientos, datos e incidentes críticos relevantes relacionados con el funcionario (a) durante el período de evaluación, así como su grado de cumplimiento de metas, resultados y objetivos de rendimiento fijados y registrados en el **expediente de desempeño** de cada funcionario (a).

Una vez evaluada cada dimensión, se realiza una sumatoria que determinará la puntuación obtenida y la correspondiente categoría cualitativa, según los parámetros que se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 5.3: Puntuación de la Evaluación.

NIVEL	DEFINICIÓN	CATEGORÍA CUALITATIVA	CATEGORÍA CUANTITATIVA (PUNTOS)
1	Desempeño muy por debajo del básico esperado.	DEFICIENTE	35 a 59.99
2	Desempeño básico conforme al mínimo esperado	REGULAR	60 a 74.99
3	Desempeño promedio por encima del desempeño básico esperado	BUENO	75 a 84.99
4	Desempeño promedio conforme a lo esperado	MUY BUENO	85 a 94.99
5	Desempeño destacado que excede extraordinariamente lo esperado	(*)EXCELENTE	95 a 100

Fuente: Guía de aplicación para la Evaluación del Desempeño de los Servidores Cubiertos por el Título Primero del Estatuto de Servicio Civil, DGSC,2008.

En síntesis, los componentes del sistema de evaluación del desempeño del 2008 son los siguientes:

- a. Definición de las expectativas del desempeño al inicio de cada ciclo de evaluación entre el jefe inmediato y sus colaboradores.
- b. Expediente del desempeño en el cual se incluyen todo acto (incidente crítico) o documento (resultados de evaluación).
- c. Registro de incidentes críticos del desempeño, cuyo propósito es registrar en forma precisa diferentes eventos o acontecimientos relevantes favorables o desfavorables para el desempeño.
- d. Entrevista de evaluación de acuerdo con el artículo 42 del Reglamento del Estatuto del Servicio Civil.
- e. Formularios de evaluación de acuerdo con el grupo laboral correspondiente, el cual puede ser: nivel ejecutivo, nivel profesional, nivel administrativo, y nivel de oficina.

5.1.4 Evaluación por competencias laborales, 2019 a la fecha.

Con la promulgación del Decreto Ejecutivo 42087-MP-PLAN en el año 2019, se presentan nuevos lineamientos para la evaluación del desempeño en el sector público, la cual se orienta a evaluar el rendimiento en términos de cumplimiento de metas y competencias, tal y como se indicó en el capítulo tres de esta investigación; por lo cual en esta sección únicamente se van a resaltar los cambios más relevantes en materia de los componentes del sistema de evaluación como el ciclo de evaluación, la creación de familias de puestos, el establecimiento de competencias laborales, criterios de evaluación y la solicitud de crear un sistema informático de evaluación del desempeño.

5.1.4.1 Ciclo de Evaluación.

El “ciclo de evaluación” está compuesto por diferentes fases, que en conjunto conforman el proceso de evaluación del desempeño; la primera de las fases es la *planificación de la evaluación*, que consiste en la definición y programación de las acciones, metas y objetivos departamentales a cargo de cada jefatura basados en los instrumentos de planificación estratégica de la organización. (Decreto Ejecutivo 42087-MP-PLAN, 2019)

Luego se encuentra la fase de *seguimiento de evaluación*, en la cual se identifican áreas de mejora en relación a lo planificado para que el colaborador pueda conocer su avance y mejorar su desempeño conforme a estas áreas de mejora; la tercera fase es la de *evaluación*, en la cual el colaborador es evaluado por su jefatura inmediata, en esta parte entran a relucir los componentes de la evaluación, que se trata de uno de los cambios más destacados ya que ahora se desglosa en un 80% de la nota relacionada a las metas y objetivos alcanzados y el otro 20% restante se asigna con relación a las competencias de los funcionarios; por último está la fase de *realimentación*, en la que se busca señalar los puntos o áreas de mejora al colaborador. (Decreto Ejecutivo 42087-MP-PLAN, 2019)

Cada una de las fases mencionadas anteriormente deben de sistematizarse o documentarse, de manera que, desde la fase de planificación se documenten las metas y objetivos establecidos y en la fase de realimentación se documenten los puntos de mejora definidos para el desempeño de cada colaborador. Esta información debe estar en el “**expediente de evaluación**”, el cual sirve como insumo para justificar las calificaciones resultantes de todo el proceso de evaluación.

5.1.4.2 Familia de Puestos.

Esta nueva normativa requiere que ahora los puestos sean reacomodados y clasificados en las siguientes familias: Alta dirección Pública; Investigación, análisis y asesoramiento de políticas; Prestación de servicios públicos; Gerencia y Administración; dichas familias encierran puestos que comparten características y responsabilidades. Esta clasificación se realiza para asignar los pesos de calificación a los distintos rubros dentro de la nueva tabla de ponderación que se presenta en el Decreto Ejecutivo 42087-MP-PLAN.

5.1.4.3 Principios de Evaluación.

Se utilizan principios rectores más generales dentro del sistema de evaluación que ayuden a garantizar un buen proceso de evaluación del desempeño. Estos principios son: eficiencia, eficacia, transparencia, objetividad, igualdad de oportunidad, legalidad y participación en la evaluación del desempeño. (Decreto Ejecutivo 42087-MP-PLAN, 2019). Los mismos no se encuentran definidos en el Decreto.

5.1.4.4 Competencias laborales.

Las competencias laborales vienen a sustituir los factores de desempeño que se tenían en la guía de evaluación del 2008. Sin embargo, no se definen en el Decreto Ejecutivo 42087-MP-PLAN, aunque el mismo sí deja claro que en instituciones cubiertas por el Régimen del Servicio Civil, se utilizarán las competencias definidas en los instrumentos que defina la DGSC. Este es el caso del diccionario “*Diccionario de Competencias de la DGSC para las*

organizaciones cubierta por el Régimen de Servicio Civil”. que define las competencias en los tipos transversal, directiva, profesional, técnicas e iniciales. La importancia de las competencias es que ahora son parte de los criterios de evaluación, específicamente están incluidas en el 20% de la evaluación que será emitida por cada jefatura.

5.1.4.5 Sistema Informático de Evaluación del Desempeño.

Como último cambio relevante por mencionar, se destaca que el decreto 42087-MP-PLAN establece que cada organización tiene la posibilidad de desarrollar un “sistema informático de evaluación del desempeño” que permita sistematizar la evaluación de los funcionarios de las distintas organizaciones del sector público costarricense y así lograr que el proceso sea más eficiente para la consecución de los objetivos y metas planteados. (Decreto Ejecutivo 42087-MP-PLAN, 2019).

5.1.5 Proceso de evaluación del desempeño en el Instituto Meteorológico Nacional.

En esta sección se busca detallar el proceso de evaluación que el Instituto Meteorológico Nacional utiliza actualmente. Para esto, se tomará como base el documento denominado “Evaluación del desempeño: Manual” el cual fue suministrado por la oficina de recursos humanos de la organización para efectos de esta investigación. Este documento contiene el lineamiento oficial en materia de evaluación del desempeño que sigue el Instituto Meteorológico Nacional desde el año 2018, además se tomará en cuenta la información obtenida de las distintas reuniones con el personal de la organización en diferentes ocasiones durante el desarrollo de todo el proceso de investigación.

Al analizar el documento “Evaluación del desempeño: Manual”, se puede observar que la estructura está acorde a los instrumentos propuestos por la Dirección General del Servicio

Civil en el 2008, ya que incluye los “Principios de Evaluación del Desempeño”, “los Objetivos del Sistema de Evaluación del Desempeño” y los “Usos del sistema de Evaluación del Desempeño” tal y como sugiere la “Guía de aplicación para la Evaluación del Desempeño de los Servidores Cubiertos por el Título Primero del Estatuto de Servicio Civil” del año 2008.

Ahora bien, tomando como base el documento “Evaluación del desempeño: Manual” a continuación se detalla todo lo relacionado al proceso que sigue el IMN a la hora de aplicar la evaluación del desempeño a sus colaboradores. Para iniciar, el periodo establecido para el ciclo de evaluación comprende del 01 de enero al 31 de diciembre de cada año. Se aplican los estratos reconocidos por el Régimen de Servicio Civil, a saber: estrato operativo, estrato especializado, estrato técnico, estrato profesional y estrato superior, cada uno de estos tiene definidas sus características, grados de supervisión, actividades esenciales y requerimientos académicos necesarios. (Evaluación del desempeño: Manual, IMN, 2018)

También se cuenta con el “expediente del desempeño” para cada colaborador (a), este expediente es custodiado por el coordinador inmediato del colaborador, ya que toda esta información es esencial para la organización, además toda adición de información al expediente debe ser comunicada al colaborador, en caso contrario ningún aspecto relacionado con el desempeño laboral del mismo tendrá validez legal.

La evaluación del desempeño la conduce el coordinador inmediato de cada colaborador, y en el caso de que la persona colaboradora tenga inconformidades con el resultado de la misma, el jefe inmediato del coordinador puede actuar como mediador.

Con relación a lo que se evalúa, se aplica lo establecido en la “Guía de la Dirección General de Servicio Civil” del 2008, que incluye expectativas de desempeño, factores de desempeño, componentes genéricos y sus dimensiones. De esta manera, para evaluar el desempeño de la persona colaboradora en el IMN, se deben de aplicar los componentes de evaluación del desempeño detallados en la sección anterior.

El primer paso de este proceso, consiste en una “entrevista de evaluación” en la cual el coordinador inmediato sostiene un diálogo con el colaborador para analizar conjuntamente el desempeño del mismo, con base en la información del expediente del desempeño. Luego de esto, se procede a llenar el formulario respectivo, marcando con una “X” cada factor en el nivel de desempeño correspondiente.

Una vez completado el formulario de evaluación, se suman los puntos para dar la nota de evaluación del colaborador, según la escala indicada en la Tabla 5.3, que va de excelente a deficiente.

En caso de que el funcionario obtenga una calificación de “Malo” o “Regular”, el coordinador inmediato debe indicar las razones de esa nota. También en la última sección del formulario, se indica si el colaborador requiere participar en un plan de capacitación o de mejora, estos planes se deben definir entre las partes involucradas, siempre tomando en cuenta las posibilidades de la institución para esto.

Al definirse la nota final del colaborador, este debe expresar su opinión con respecto a la misma, y puede aceptar la nota obtenida o rechazarla. Dentro del mismo formulario de evaluación, se presenta una sección donde el colaborador expresa su opinión sobre la calificación obtenida, e incluso, en el caso de ser necesario, existe la posibilidad de corregir

la calificación. De ser así, el colaborador puede solicitar una reunión con el jefe inmediato del coordinador que realizó la evaluación. Esta reunión debe realizarse dentro de los siguientes tres días hábiles luego de presentadas las objeciones. Las secciones anteriores que incluyen el formulario de evaluación se pueden detallar de mejor manera en la figura **5.3** en la cual se observa la sección de Opinión del Servidor con respecto al resultado de la evaluación y además permite indicar las observaciones del Superior del jefe inmediato. (Formulario de evaluación IMN, 2018)

Figura 5.3: Secciones de “Opinión del servidor con respecto al resultado” y “Observaciones del superior del jefe inmediato” del formulario de evaluación del IMN.

D-. OPINION DEL SERVIDOR CON RELACION AL RESULTADO

El día de hoy recibí y leí el resultado de la Evaluación del Desempeño y manifiesto:

Conformidad con el resultado.

Disconformidad con el resultado, por lo que solicitó una entrevista con el superior de mi jefe inmediato, dentro de los tres días hábiles siguientes a la presentación de mis objeciones.

FECHA: _____ **FIRMA DEL SERVIDOR:** _____

Una vez comunicado a mi colaborador (a) el resultado de la evaluación y enterado su posición con respecto a éste, firmo a los _____ días del mes de _____ febrero _____ del 20 ____.

FIRMA DEL JEFE INMEDIATO: _____

E-. OBSERVACIONES DEL SUPERIOR DEL JEFE INMEDIATO

Luego de analizar el expediente del desempeño, escuchar al colaborador (a) y al jefe inmediato resuelvo:

Ratificar la Resolución de la Evaluación.

Modificar la Resolución de la Evaluación de la siguiente manera:

FACTOR	NIVEL ORIGINAL	NUEVO NIVEL	NUEVA PUNTUACION	DIFERENCIA PUNTOS	PUNTUACION ORIGINAL	NUEVA PUNTUACION (*)

(*) Pase la nueva puntuación al respectivo espacio en el APARTADO C (Modificada)

Fuente: Formulario de evaluación IMN, 2018.

Al finalizar el proceso, el coordinador inmediato tendrá que entregar a la oficina de recursos humanos, el original y dos copias de los formularios de evaluación con las respectivas calificaciones de los colaboradores a su cargo, esto debe realizarse a más tardar ocho días hábiles después de concluido el periodo de evaluación. Además, se debe entregar un informe al superior inmediato de la persona encargada de la evaluación, donde se detallen los resultados del proceso de evaluación y las acciones a tomar en consideración para potenciar las fortalezas y contrarrestar las debilidades de los subalternos, para finalizar se debe recordar que los formularios deben estar firmados por el colaborador y el coordinador inmediato, en caso de no ser así, los resultados de la evaluación no serán válidos.

En entrevista realizada al encargado de la oficina de recursos humanos del Instituto Meteorológico Nacional, el mismo reconoce que el actual proceso de evaluación del desempeño utilizado por la organización presenta limitaciones en el diseño, en la metodología y en la falta de rigurosidad en su aplicación, esto debido a que no se evalúa en forma individualizada la labor de los funcionarios en el cumplimiento de las metas individuales e institucionales. Incluso afirma que actualmente la evaluación del desempeño se resume en rellenar un formulario, el cual no representa un verdadero insumo para la mejora del desempeño de los colaboradores, además menciona que la actual herramienta no genera un verdadero estímulo que impulse a los funcionarios a un proceso mejora continua y se tiene la percepción de ser un simple trámite para poder obtener el aumento anual y los diferentes incentivos.

Frente a esto y en general frente a las debilidades del proceso de evaluación promovido desde el 2008 por la DGSC, el Instituto Meteorológico Nacional estaba interesado en avanzar hacia una evaluación del desempeño por competencias laborales. Esta inquietud se vio reforzada

cuando se aprobó el Decreto Ejecutivo 42087-MP-PLAN “*Lineamientos generales de gestión del desempeño de las personas servidoras públicas*” mediante el cual se introdujo como criterio de evaluación las competencias individuales, según lo establecido en el Diccionario de Competencias de la DGSC para las organizaciones cubierta por el Régimen de Servicio Civil.

5.2 Propuesta de evaluación del desempeño para el IMN en el marco del Decreto Ejecutivo 42087-MP-PLAN.

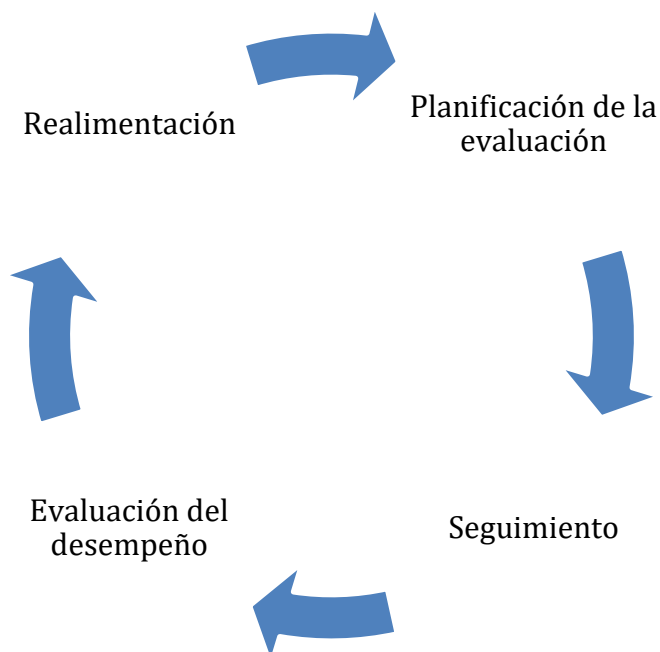
En esta sección se explica la propuesta de evaluación del desempeño basado en competencias laborales que se diseñó para el Instituto Meteorológico Nacional. Es importante mencionar que el IMN a pesar de tener la apertura para dar paso al cambio del proceso que ellos venían realizando para la evaluación del desempeño, en el desarrollo de la investigación se determinó que había muchos temas por corregir y mejorar antes de proponer un nuevo sistema de evaluación del desempeño.

Antes de presentar la propuesta, es importante recordar los componentes de evaluación definidos en el Decreto Ejecutivo 42087-MP-PLAN, los cuales son los siguientes:

a. Ciclo de Evaluación.

Si bien se mantiene el período de evaluación anual del 1 de enero al 31 de diciembre, se redefinieron las etapas las cuales son las que se muestran en la siguiente figura, y la información de cada etapa debe documentarse e incluirse en el expediente de la persona funcionaria (Art. 6, Decreto Ejecutivo 42087-MP-PLAN).

Figura 5.4: Ciclo de Evaluación



Fuente: Elaboración Propia con base al Decreto N° 42087-MP-PLAN, 2019.

Cabe destacar que la planificación de la evaluación del desempeño, así como la asignación de las metas y objetivos iniciará en el último trimestre de cada año; con el fin de que los objetivos y metas pactados se asignen a las personas servidoras públicas, a más tardar, en el primer trimestre de cada año. La responsabilidad de esta fase recae en las jefaturas institucionales que deben explicar y motivar a sus colaboradores acerca del porqué es importante el logro de dichas metas.

Los objetivos y metas que se planteen deben de ser precisos, medibles y alcanzables, ya que esto permite y facilita la observación del desempeño de los colaboradores y su valoración.

Un elemento innovador del nuevo sistema de evaluación es que introduce como parte del proceso la formulación de un “*Plan de Seguimiento y Mejora de Desempeño*”, que se deberá realizar en los siguientes casos, luego de la evaluación:

a) Cuando la persona servidora pública obtiene una calificación igual o inferior a "Insuficiente" la dependencia de recursos humanos deberá enviarle el comunicado oficial, tanto a la jefatura inmediata como a la persona servidora pública.

b) A la jefatura le corresponde definir las áreas de oportunidad de mejora de la persona servidora pública y asociar una actividad que propicie la mejora en el desempeño. Estas actividades podrán ser:

1. Plan de Capacitación: Se realiza luego de determinar, cuáles son las debilidades o los aspectos que necesita reforzar la persona servidora pública.

La capacitación podrá financiarse con recursos institucionales, mediante convenios de cooperación interinstitucionales nacionales o internacionales u otros mecanismos que la Administración estime pertinente o bien, con recursos propios de la persona servidora pública, previo consentimiento.

2. Plan de mentoría: Se establece luego de detectarse un desempeño susceptible de mejora, puede ser ejecutado por la jefatura inmediata o un compañero o compañera guía que haya demostrado un desempeño superior en los criterios a fortalecer, previo consentimiento de quien recibirá la mentoría, con el fin de disminuir la brecha de desempeño.

3. Otros planes; que la Administración determine para cumplir este propósito.

c) Durante la aplicación del Plan de Seguimiento y Mejora de Desempeño, la persona servidora pública y la jefatura deberán hacer una sesión de seguimiento mínimo cada tres meses.

d) Al concluir el Plan de Seguimiento y Mejora de Desempeño, la jefatura comunicará el resultado a la dependencia de recursos humanos institucional.

(Decreto N° 42087-MP-PLAN, 2019, art.10)

b. Componentes de la evaluación del desempeño.

El Artículo 11 del decreto antes citado establece que la evaluación del desempeño está compuesta de dos componentes:

1. Cumplimiento de objetivos y metas con un peso de un 80% de la evaluación, que a su vez se subdivide en cuatro niveles de objetivos y metas según el siguiente detalle:

a) **Primer nivel:** comprende la contribución en el cumplimiento de los objetivos y metas del Plan Estratégico Nacional (PEN), el Plan Nacional de Desarrollo e Inversiones Públicas (PNDIP), el Plan de Desarrollo Cantonal y los planes sectoriales (PS).

b) **Segundo nivel:** comprende la contribución en el cumplimiento de los objetivos y metas del Plan Estratégico Institucional (PEI), Plan Estratégico Municipal, el Plan Operativo Institucional (POI) o el Plan Operativo Anual (POA). En este nivel, las organizaciones sindicales tendrán la participación consultiva.

c) **Tercer nivel:** Corresponde a evaluaciones de percepción de prestación de bienes y servicios realizadas por parte de las Contralorías de Servicios que no estén integradas al Sistema Nacional de Contralorías de Servicio o bien a las evaluaciones de percepción a partir del Índice de Cumplimiento de las Contralorías de Servicios, realizado por la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Contraloría de Servicios del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.

d) **Cuarto nivel:** comprende la contribución en el cumplimiento de los objetivos y metas de la dependencia (dirección, departamento, servicio o unidad, unidad asesora, entre otras dependencias semejantes) consensuados con las personas servidoras públicas que integran esta dependencia.

e) **Quinto nivel:** comprende los objetivos y metas pactados entre la jefatura inmediata y la persona servidora pública.

2. La evaluación emitida por la jefatura (el 20%) se realizará con base en los siguientes criterios de evaluación:

f) **Competencias individuales:** Corresponde a la calificación que se asigne de acuerdo a las competencias definidas para su puesto.

g) **Autoevaluación:** Corresponde a la auto-evaluación que se brinda a la persona servidora pública, a partir de un análisis autocrítico de su desempeño.

En el caso de puestos de jefatura, se incluirá en la evaluación la calificación que efectúen las personas trabajadoras bajo su cargo con base a los criterios institucionales que se definan.

c. Ponderación de los componentes de evaluación del desempeño.

Dicha ponderación se realizará según la familia de puestos, “con la finalidad de que exista coherencia entre el grado de responsabilidad de la persona servidora pública y su nivel de contribución en el cumplimiento de los objetivos, metas institucionales y sus funciones” (Artículo 14, Decreto Ejecutivo 42087-MP-PLAN). Esta ponderación se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 5.4: Tabla de Ponderación de los Criterios de Evaluación según la Familia de Puestos.

Criterios	Profesionales				No Profesionales
	Alta Dirección Pública	Investigación análisis y asesoramiento	Prestación de Servicios Públicos	Gerencia y Administración	
Metas	80%	80%	80%	80%	80%
Metas Institucionales					
<i>Primer Nivel: PEN,PND y PS</i>	30%	15%	0%	0%	0%
<i>Segundo Nivel: PEI y POI</i>	30%	15%	0%	0%	0%
<i>Tercer Nivel: Usuarios</i>	5%	0%	5%	0%	0%
Metas de desempeño					
<i>Cuarto Nivel: Unidad/Departamento</i>	15%	20%	20%	20%	10%

<i>Quinto Nivel: Metas de desempeño individuales</i>	0%	30%	55%	60%	70%
Jefaturas	20%	20%	20%	20%	20%
<i>Competencias individuales (comportamientos)</i>	10%	15%	15%	15%	15%
<i>Autoevaluación</i>	5%	5%	5%	5%	5%
<i>Colaboradores</i>	5%	0%	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración Propia con base a Decreto Ejecutivo 42087-MP-PLAN.

d. Calificación de la evaluación del desempeño.

El decreto citado modifica la escala de valores, la cual será la siguiente (Art. 15, Decreto Ejecutivo 42087-MP-PLAN).

Tabla 5.5: Calificación de la Evaluación del Desempeño.

Valor	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.
70 a 79	Bueno	El rendimiento es aceptable. La persona servidora pública cumple con sus objetivos de trabajo. La persona servidora pública

		contribuye de alguna manera al logro de las metas y objetivos de la institución u órgano.
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 de la institución u órgano.
90 a 99	Excelente	El rendimiento es excelente. La persona servidora pública 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 referente y un modelo a seguir.
Igual a 100	Sobresaliente	El desempeño de la persona servidora pública se destaca sobre sus pares y excede las expectativas de las labores encomendadas para el cargo.

Fuente: Elaboración Propia con base a Decreto Ejecutivo 42087-MP-PLAN, 2019.

e. Sistema informático de evaluación del desempeño.

El artículo 16 del decreto 42087-MP-PLAN establece que se debe utilizar una herramienta tecnológica que facilite el desarrollo de las etapas del ciclo de evaluación.

Por lo tanto, para cumplir con los requerimientos del Decreto Ejecutivo 42087-MP-PLAN, nuestra propuesta en materia de evaluación se compone de los siguientes elementos:

- a) Manual de Evaluación del Desempeño y;
- b) Sistema Informático de Evaluación del Desempeño, que consistió en el diseño de un libro Excel interactivo según los requerimientos del decreto.

5.2.1 Instrumentos para la evaluación del desempeño por competencias para el IMN.

a. Manual para la aplicación del sistema de evaluación por competencias.

Como se mencionó, uno de los productos que resultaron de la presente investigación es el “Manual de evaluación por competencias laborales” y se llevó a cabo tomando en consideración la información e insumos anteriormente desarrollados. El manual se trata de una guía sobre cómo desarrollar el proceso de evaluación que está dirigida a los encargados del Departamento de Recursos Humanos de esta institución, pero será utilizado por todos los colaboradores, tanto las jefaturas como los evaluadores, como los colaboradores que serán los evaluados.

La razón principal del porqué este instrumento está dirigido al Departamento de Recursos Humanos, se encuentra en el artículo 41 del Reglamento al Estatuto del Servicio Civil, ya que el mismo especifica que la responsabilidad de que el sistema de evaluación se ejecute de buena forma, se le atribuye a cada departamento de Recursos Humanos. (Reglamento del Estatuto de Servicio Civil, 1954, p. 106).

Ahora bien al describir la forma en que se desarrolló el mismo y sus contenidos es necesario reconocer que se utilizaron dos documentos como apoyo, el primero, es la “*Guía de*

aplicación para la evaluación del desempeño de los servidores cubiertos por el título primero del estatuto de servicio civil” del año 2008, que sirvió para visualizar la estructura de contenidos del manual a elaborar; y el segundo fue el Decreto 42087-MP-PLAN, el cual define los lineamientos de evaluación para el sector público, desde los principios y objetivos de la evaluación, hasta la manera en que se debe realizar la realimentación a los colaboradores ya evaluados.

A continuación, se hará una descripción del contenido del “Manual de evaluación por competencias laborales”, lo primero a destacar es que este está dividido en dos partes, una primera que contiene los elementos importantes que cada funcionario inmerso dentro del sistema de evaluación debe conocer y comprender para que el sistema sea utilizado y aprovechado de la mejor manera y la segunda parte del manual, contiene un instructivo que detalla la manera en que se debe utilizar el “Sistema herramienta informática de evaluación del desempeño” desarrollada en esta investigación; este sistema informático y sus contenidos se desarrollarán en la siguiente sección ya que se considera el tercer producto de importancia que resultó de la investigación.

En esta sección se expondrán los contenidos de la primera parte del manual; desde un principio se consideró necesario que iniciara brindando una síntesis de la normativa que regula la evaluación del desempeño en Costa Rica, permitiendo a los funcionarios consultar los lineamientos y aspectos más importantes que el marco legal y normativo ofrece sobre los alcances y requerimientos para la evaluación del desempeño a nivel nacional.

Es así que al inicio del manual se describen los principales detalles de evaluación incluidos en los diferentes instrumentos normativos, principalmente se expone sobre el Decreto N°

42087-MP-PLAN, antes comentado, detallando sus principales lineamientos y consideraciones; por ejemplo desde el manual se establece la importancia de que cada organización realice un proceso de planificación para la evaluación del desempeño que vaya de la mano con los objetivos y metas a nivel nacional e institucional.

Luego de esto, el “Manual de evaluación por competencias laborales” contiene los principios y objetivos del sistema de evaluación del desempeño, para su definición también fueron utilizados como base tanto la guía promovida por la DGSC en el año 2008, como el Decreto 42087-MP-PLAN. Los principios del sistema de evaluación y los objetivos se definieron tomando en cuenta lo que ambos documentos contemplan y definen sobre estos.

La idea de incluir los principios y objetivos, es que tanto los encargados de realizar la evaluación como los colaboradores, tengan claro los principales cometidos de la evaluación del desempeño y los resultados que se podrían obtener si se hace un buen uso de esta herramienta.

Lo siguiente que se introdujo en el manual, es un listado de los principales usos que las organizaciones les pueden dar a la evaluación del desempeño, de manera que les permita a los colaboradores clarificar aún más los resultados que se podrían esperar de un buen sistema de evaluación del desempeño y la importancia de ejecutarlo; así como aprovechar al máximo esos resultados e información obtenida del proceso de evaluación.

Posteriormente contemplando los lineamientos expuestos en el Decreto 42087-MP-PLAN, es que se incorporan los componentes del sistema de evaluación del desempeño, que fueron explicados en la sección anterior de este capítulo.

Dentro de los componentes del sistema de evaluación, en el manual se hace énfasis en el ciclo de evaluación que dura un año, iniciando el 1 de enero y culminando el 31 de diciembre.

En el manual, cada una de estas fases fue explicada de manera clara y amplia para que el usuario pueda considerar las implicaciones que esto conlleva a la hora de planificar y llevar a cabo la evaluación del desempeño.

También se incluyeron temas como el “Expediente de Evaluación”, que ahora es fundamental ya que la realimentación que resulte en cada una de las fases del ciclo de evaluación (antes descrito) debe quedar documentada y debe incluirse en este expediente, con el fin de que la evaluación y la valorización sobre el desempeño del colaborador esté bien fundamentada; también se incluyó la Entrevista de Evaluación que consiste en la sesión que tiene la jefatura con sus colaboradores a la hora de realizar la evaluación.

Ahora bien, como se comentó al principio, el manual elaborado cuenta con dos secciones, la primera orientada a los contenidos del sistema de evaluación del desempeño y toda la normativa relacionada, tal como se acaba de describir y la segunda sección es la guía de uso del “Sistema informático de evaluación de competencias” la cual es la herramienta o instrumento de evaluación que se elaboró para el Instituto Meteorológico Nacional.

Esta guía presenta de manera dinámica y gráfica los pasos a seguir para llevar a cabo la evaluación a través del “Sistema Informático de Evaluación del Desempeño por Competencias Laborales”, de manera que la persona evaluadora pueda comprender de mejor manera este instrumento y pueda realizar la evaluación de manera eficiente, ordenada y acorde a los cometidos del sistema de evaluación del desempeño.

Para la confección de esta guía de uso, se utilizaron imágenes e ilustraciones del propio sistema elaborado (pantallazos), de manera que se explica cada contenido del instrumento en conjunto con los pasos a seguir para llevar a cabo la evaluación, todo esto seguido de una imagen que facilita su entendimiento y comprensión.

Se quiere dejar claro que en esta sección no se profundizará con relación al “Sistema informático de evaluación de competencias” ya que esta herramienta será desarrollada a continuación.

b. Sistema Informático de Evaluación del Desempeño por Competencias

Laborales.

Tal como se comentó en apartados anteriores, todo el tema de la evaluación del desempeño posee un marco normativo que lo fundamenta y lo limita; ahora bien, en relación con esto, mediante el Reglamento del Estatuto del Servicio Civil se autoriza a cada organización del sector público a elaborar sus propios sistemas e instrumentos de evaluación y desarrollarlos de acuerdo a los diferentes requerimientos de cada organización (Reglamento del Estatuto de Servicio Civil, 1954, p. 106)

Ahora bien, el “Sistema Informático de evaluación del desempeño por competencias” propuesto para el Instituto Meteorológico Nacional, está construido en formato Excel habilitado para macros, dicha herramienta posee hipervínculos entre hojas que permite una presentación de información agradable a la vista del usuario y funcional para el desarrollo del proceso de evaluación propiamente dicho.

Esta herramienta posee un total de 73 hojas, las cuales se encuentran divididas en cinco hojas de excel de secciones informativas y gestión; y todas las hojas restantes contienen el

formulario de evaluación para cada una de las clases de puestos presentes dentro de la organización, cabe resaltar que las hojas asignadas a los formularios de evaluación del desempeño, están codificadas con un número del 1 al 68, esto para facilitar su localización y disminuir el espacio utilizado en la interfaz del programa, esta codificación se puede observar en la hoja denominada “Panel de control”, tal y como se muestra a continuación en la figura 5.5.

Figura 5.5: Relación código-hojas.

	A	B	C	D	E
1					
2		Color	cod	Puestos	Clase de
3			1	Director General	Gerente de Servicio Civ
4			2	Encargada Control de Calidad de Datos Meteorológicos	Profesional de Servicio
5			3	Investigador 3 en Climatología y Meteorología	Profesional de Servicio
6			4	Investigador 3 en Agrometeorología e Hidrología	Profesional de Servicio
7			5	Investigador 3 en Cambio Climático	Profesional de Servicio
8			6	Investigador 2 en Climatología y Meteorología	Profesional de Servicio
9			7	Investigador 2 en Agrometeorología e Hidrología	Profesional de Servicio
10			8	Investigador 2 en Cambio Climático	Profesional de Servicio
11			9	Investigador 1 en Cambio Climático	Profesional de Servicio
12			10	Analista de sistemas computacionales de aplicación predictiva y seguimiento del tiempo	Profesional de Servicio
13			11	Encargado Compras Institucionales	Profesional de Servicio
14			12	Encargado Control y Ejecución Presupuestaria	Profesional de Servicio
15			13	Encargado de la Oficina de Recursos Humanos	Profesional de Servicio
16			14	Encargado de la Oficina de Asesoría Legal	Profesional de Servicio
17			15	Especialista en asuntos y trámites jurídicos	Profesional de Servicio
18			16	Especialista en trámites legales y administrativos	Profesional de Servicio
19			17	Encargado de la Oficina de Comunicación y Redes sociales	Profesional de Servicio
20			18	Asistente de Prensa	Profesional de Servicio
21			19	Encargado de la Unidad de informática	Profesional en informá
22			20	Encargado Infraestructura Tecnológica	Profesional en informá
23			21	Encargado Desarrollo de Sistemas	Profesional en informá
24			22	Encargado de Sistemas de Información	Profesional en informá
25			23	Analista en informática	Profesional en informá
26			24	Encargado Red Meteorológica Nacional	Profesional de Servicio
27			25	Encargada Procesamiento de Datos Meteorológicos	Profesional de Servicio
28			26	Especialista en Estaciones Meteorológicas	Profesional de Servicio
29			27	Encargado de Investigaciones Aplicadas en Agrometeorología e Hidrología	Profesional de Servicio
30			28	Coordinador del sistema de modelación numérica de la atmósfera y aplicaciones (SMT)	Profesional de Servicio
31			29	Coordinador Sistema de Gestión de la Calidad para Servicios de Meteorología	Profesional de Servicio
32			30	Coordinador del sistema de vigilancia atmosférica y aplicaciones (SVAA)	Profesional de Servicio
33			31	Coordinador de Meteorología Aeronáutica	Profesional de Servicio
34			32	Coordinador de Oficina de Aeropuertos Internacionales	Profesional de Servicio
35			33	Pronosticador Aeronáutico 2	Profesional de Servicio
36			34	Coordinador Área Administrativa	Profesional de Servicio
37			35	Coordinador de Meteorología Sinóptica	Profesional de Servicio
38			36	Jefe Departamento Administrativo -Financiero	Profesional Jefe de Ser
39			37	Jefa Departamento Red Meteorológica y Procesamiento de Datos	Profesional Jefe de Ser

Fuente: Elaboración propia.

En esta primera hoja denominada “panel de control” además de la codificación de los 68 puestos del IMN, también se incluye una división por color según clase de puesto y familia, esto con el fin de facilitar la identificación de cada puesto y el desplazamiento por el documento, para esto se crearon botones que permiten que con un sólo clic el funcionario puede ir directo a la hoja del puesto que desea ver o en la que desea trabajar.

En la figura 5.6 se puede apreciar cómo se ven los botones según cada puesto, en la columna de la derecha (marcado con rojo).

Figura 5.6: Botones de cada puesto.

Color	cod	Puestos	Clase de puesto	Familia	Ir a
	1	Director General	Gerente de Servicio Civil 1	Alta Dirección Pública	1
	2	Encargada Control de Calidad de Datos Meteorológicos	Profesional de Servicio Civil 1A	Investigación, análisis y asesoramiento.	2
	3	Investigador 3 en Climatología y Meteorología	Profesional de Servicio Civil 2	Investigación, análisis y asesoramiento.	3
	4	Investigador 3 en Agrometeorología e Hidrología	Profesional de Servicio Civil 3	Investigación, análisis y asesoramiento.	4
	5	Investigador 3 en Cambio Climático	Profesional de Servicio Civil 3	Investigación, análisis y asesoramiento.	5
	6	Investigador 2 en Climatología y Meteorología	Profesional de Servicio Civil 2	Investigación, análisis y asesoramiento.	6
	7	Investigador 2 en Agrometeorología e Hidrología.	Profesional de Servicio Civil 2	Investigación, análisis y asesoramiento.	7
	8	Investigador 2 en Cambio Climático	Profesional de Servicio Civil 1B	Investigación, análisis y asesoramiento.	8
	9	Investigador 1 en Cambio Climático	Profesional de Servicio Civil 3	Investigación, análisis y asesoramiento.	9
	10	Analista de sistemas computacionales de aplicación predictiva y seguimiento del tiempo	Profesional de Servicio Civil 2	Investigación, análisis y asesoramiento.	10

Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente en la hoja 2 llamada “planificación de la evaluación” se incluye la información relacionada a la manera en que se va a evaluar al servidor público de manera global y no sólo la parte de competencias laborales.

En esta hoja se incluye la información relacionada con el Plan Estratégico Nacional (PEN), el Plan Nacional de Desarrollo (PND), el Plan Nacional de Inversiones Públicas(PNDIP), el Plan Estratégico Institucional (PEI), el Plan Operativo Institucional (POI) y con la contraloría de servicios. En la siguiente figura 5.7 se observa el contenido de la hoja 2 del sistema propuesto, este incluye el peso porcentual que tiene cada nivel, el peso del indicador, el

indicador, la meta y el responsable; es importante resaltar que el trabajo de esta investigación únicamente se centra en la evaluación de las competencias laborales, con lo cual responde únicamente al 20% del total de la evaluación.

Figura 5.7: Planificación de la evaluación.

SISTEMA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS-PLANIFICACIÓN EVALUACIÓN-ALTA DIRECCIÓN					
FACTORES Y OBJETIVOS	PESO%	PESO DEL INDICADOR	INDICADOR	META	RESPONSABLE
I NIVEL					
1.1 Plan Estratégico Nacional (PEN)	30%				MIDEPLAN
1.2 Plan Nacional de Desarrollo (PND)					
1.2 Ejemplo: Mejorar el sistema de información climático			% de mejora alcanzado		
1.3 Inversiones Públicas (PNDIP) (si hay algún proyecto deben incluirlo aquí)					
1.4 Planes sectoriales (Si hay alguna acción de ben incluirla aquí)					
II NIVEL					
2.1 Plan Estratégico Institucional (PEI)	30%				Gerencia/Subgerencias/Direcciones
2.1.1 Ejemplo: Modernizar la funcionalidad y operatividad del IMN			% acciones de mejora implementadas		
2.2 Plan Operativo Institucional (POI)(Si hay un objetivo general que alcanzar se debería poner aquí)					
III NIVEL					
3.1 Percepción sobre el serivio que realiza la Contraloría de Servicios	5%				Contraloría de Servicios/usuarios
3.1.1 Ejemplo: Gestionar las inconformidades presentadas por los usuarios del IMN			% de inconformidades resueltas		
IV. NIVEL					
4.1 Objetivo, meta y acción de área 1 (Se debe indicar la acción. Por ejemplo, establecer lineamientos para la adquisición de instrumentos para monitorear nuevos fenómenos meteorológicos).	20%				
4.2 Objetivo, meta, y acción del área 2 etc.					

Fuente: Elaboración propia.

La siguiente hoja contiene un resumen de los resultados de cada puesto, con el fin de que el evaluador pueda observar fácilmente todas las notas o calificaciones obtenidas para cada colaborador; esta hoja básicamente incluye la calificación obtenida por puesto y el porcentaje obtenido, se debe especificar que la nota máxima es de 100 y el porcentaje es de 15% exceptuando el puesto del Director General que el porcentaje es de 10%, esto se puede visualizar de la figura 5.8.

Figura 5.8: Resultados de cada puesto.

	A	B	C	D	E	F
1						
2		Color	Cod	Puestos	Calificación	Porcentaje
3			1	Director General	100	10%
4			2	Encargada Control de Calidad de Datos Meteorológicos	100	15%
5			3	Investigador 3 en Climatología y Meteorología	100	15%
6			4	Investigador 3 en Agrometeorología e Hidrología	100	15%
7			5	Investigador 3 en Cambio Climático	100	15%
8			6	Investigador 2 en Climatología y Meteorología	100	15%
9			7	Investigador 2 en Agrometeorología e Hidrología.	100	15%
10			8	Investigador 2 en Cambio Climático	100	15%
11			9	Investigador 1 en Cambio Climático	100	15%
12			10	Analista de sistemas computacionales de aplicación predictiva y seguimiento del tiempo	100	15%
13			11	Encargado Compras Institucionales	100	15%
14			12	Encargado Control y Ejecución Presupuestaria	100	15%
15			13	Encargado de la Oficina de Recursos Humanos	100	15%
16			14	Encargado de la Oficina de Asesoría Legal	100	15%
17			15	Especialista en asuntos y trámites jurídicos	100	15%
18			16	Especialista en trámites legales y administrativos	100	15%
19			17	Encargado de la Oficina de Comunicación y Redes sociales	100	15%
20			18	Asistente de Prensa	100	15%
21			19	Encargado de la Unidad de Informática	100	15%

Fuente: Elaboración propia.

Claro está que el porcentaje que se vaya a obtener depende de la calificación obtenida luego de realizada la debida evaluación por competencias laborales.

Seguidamente están las hojas nombradas “Evaluación Profesionales” y “Evaluación No Profesionales” en estas hojas se hace una división por columnas, que son los criterios a utilizar; estos criterios son: las metas institucionales, las metas de desempeño y las competencias individuales. Luego, en las siguientes columnas se hace una división porcentual según cada familia: alta dirección, investigación, análisis y asesoramiento, prestación de servicios públicos y gerencia y administración; y en la última columna se incluyen los responsables.

En este caso se va a explicar más detalladamente la sección de las competencias, ya que es el tema central de este trabajo, como se puede observar en la figura 5.9 acá se incluyen los

porcentajes de las competencias individuales, la autoevaluación y la evaluación de los colaboradores, que en total para cada familia suma un 20%.

Figura 5.9: Distribución porcentual de competencias.

COMPETENCIAS	20 %	20 %	20 %	20 %	
6.1 Competencias individuales (o comportamiento)	10 %	15 %	15 %	15 %	Jefatura inmediata
6.2 Autoevaluación	5 %	5 %	5 %	5 %	Persona servidora pública
6.3 Evaluación de Colaboradores	5 %	0 %	0 %	0 %	Personas trabajadoras bajo su cargo
TOTAL	100 %	100 %	100 %	100 %	

Fuente: Elaboración propia.

Luego de estas hojas, la herramienta incluye un formulario de acuerdo a cada puesto, lo cual quiere decir que se crearon 68 formularios diferentes, para desplazarse por cada uno de puede hacer desde el panel de control tal y como se explicó anteriormente con el fin de no volver engorroso la búsqueda de cada formulario.

Cada formulario incluye las competencias laborales según cada grupo profesional, para cada competencia están sus respectivos comportamientos con sus niveles de desarrollo requeridos, se debe recordar que es de vital importancia utilizar este sistema informático de evaluación junto al “Manual de comportamientos e indicadores” ya que es aquí donde se podrá reconocer de mejor manera las acciones a observar, mediante los indicadores que se desarrollaron para cada comportamiento. Para poder brindar un ejemplo se va a tomar como referencia el formulario del Director General.

En primer lugar, se incluye un encabezado con el nombre del puesto, la clase y el botón para volver al panel de control, de la siguiente manera (figura 5.10):

Figura 5.10: Encabezado puesto Director General.

Puesto	Director General	Volver al Panel de Control
Clase	Gerente de Servicio Civil 1	

Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente, se incluye el cuadro de los criterios de evaluación, los cuales son “insuficiente, bueno, muy bueno, excelente y sobresaliente” y el puntaje que le corresponde a cada uno de estos criterios, tal como se muestra en la figura 5.11.

Figura 5.11: Criterios de Evaluación.

GESTIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS		
FORMULARIO PARA EVALUAR COMPETENCIAS 2020		
Objetivo: Evaluar los comportamientos que fueron acordados entre la jefatura y el funcionario, de acuerdo con los siguientes criterios.		
ID	DESCRIPCIÓN DE LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN (DE No. 42087-MP-PLAN, Art. 15)	PUNTAJE
Insuficiente	El rendimiento no cumplió con las expectativas. Resultados por debajo de estándares definidos.	1 a 69
Bueno	El rendimiento es aceptable. La persona cumple con sus objetivos de trabajo y contribuye al logro de metas del IMN	70 a 79
Muy Bueno	El rendimiento cumple las expectativas y consistentemente genera fuertes resultados de los requerimientos del trabajo. Realiza contribución significativa a las metas del IMN	80 a 89
Excelente	El rendimiento es excelente. El funcionario hace una contribución excepcional a las metas del IMN, superando los requisitos del trabajo. La persona servidora pública siempre ofrece resultados que proporciona un valor excepcional para el departamento, el equipo de trabajo y hacia los usuarios. Es un modelo y un referente a seguir.	90 a 99
Sobresaliente	El desempeño de la persona servidora pública se destaca sobre sus pares y excede las expectativas de las labores encomendadas para el cargo.	Igual a 100
Nota	*Consultar el Manual de comportamientos del IMN para ver más a fondo los comportamientos e indicadores.	

Fuente: Elaboración propia

Luego se incluye la calificación que obtuvo el funcionario, que es calculada con la suma de todos los comportamientos que corresponden a cada puesto, ya en la hoja de cálculo está la fórmula para que una vez que se hayan llenado todos los espacios, arroje inmediatamente la calificación final, y la calificación porcentual, tal como se muestra en la figura 5.12.

Figura 5.12: Calificación total.

Calificación Total	
Calificación total de las competencias del funcionario (1-100)	100,00
Calificación Porcentual total de las competencias del funcionario (1%-10%)	10%

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, la siguiente sección es la más importante ya que, es donde se documenta la información obtenida para cada competencia laboral y los respectivos comportamientos, cabe resaltar que las competencias van a variar para cada puesto, sin embargo, el formato para todos es el mismo, tal y como se muestra en la figura 5.13.

Figura 5.13: Cuadros de comportamientos e indicadores

Liderazgo 2%		Total	2,00%	
Comportamiento (Destacado)	Acciones y evidencias	Peso	Calificación	Ponderado
Gestión del talento humano	Verifica que la capacitación y formación de personal se lleve a cabo	0,5	100	0,5
Clima y ambiente colaborativo	Verifica haya interacción y colaboración entre departamentos	0,5	100	0,5
Orientación a resultados	Metas y objetivos del IMN alineados al PND	1	100	1

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior, se incluye la competencia laboral y el porcentaje que esta representa dentro de la calificación total, en la primera columna se ubica el “comportamiento” con su respectivo “nivel de desarrollo” (en el ejemplo es “Destacado”) y en la siguiente columna las “acciones y evidencias” que vienen siendo una pequeña guía del contenido que contienen las definiciones de los comportamientos e indicadores del “Manual de comportamientos e indicadores” mencionado en secciones anteriores, el cual como ya me

aclaró, debe utilizarse como un complemento fundamental a la hora de realizar el proceso de evaluación, y por último está el peso, la calificación y el ponderado.

Este sistema informático es sumamente ordenado y sencillo, con el fin de brindarle al Instituto Meteorológico Nacional una herramienta accesible que les permita obtener información clara y veraz de los funcionarios que laboran para la institución, así poder tomar decisiones con criterio basadas en resultados confiables y se pueda ir mejorando la gestión del recurso humano que a mediano plazo se va a ir reflejando en el quehacer del IMN a la sociedad.

Además, la Guía de utilización de este sistema informático, que se incluye en el “Manual de Evaluación del Desempeño por Competencias”, puede ser utilizada como la base para que el Departamento de Recursos Humanos capacite a cada jefatura en el uso de este “Sistema Informático de evaluación del desempeño por competencias”, lo cual es fundamental para que se puede aprovechar al máximo.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presentan las conclusiones finales de la presente investigación, los retos enfrentados, la validación de los resultados por parte del Instituto Meteorológico Nacional (IMN) y las recomendaciones para el mismo con el fin de que se pueda llevar a cabo un mejor uso de los productos obtenidos de esta investigación.

La investigación estuvo orientada por la siguiente pregunta “¿Qué pautas y estándares debe incluir el modelo de evaluación del desempeño basado en competencias laborales para alinearlos con las prioridades del Instituto Meteorológico Nacional? Para responder esta pregunta se utilizó un enfoque de investigación cualitativo, y dentro de este se seleccionó un diseño de estudio de caso, lo cual permitió profundizar en las características del sistema de evaluación del IMN tanto actual como adecuar los lineamientos de gestión del desempeño de las personas servidoras públicas emitidos mediante el Decreto Ejecutivo N° 42087-MP-PLAN del 4 de diciembre del 2019. Para la recopilación de la información, se aplicaron varias técnicas como el análisis de documentos, y la entrevista semiestructurada. Una vez analizada la información y diseñada la propuesta de estándares y pautas para la evaluación del desempeño del IMN, la misma fue validada con las jefaturas de la institución en sesiones de trabajo.

6.1 Conclusiones de la Investigación.

A continuación, se presentan las conclusiones de la investigación según los objetivos específicos que se plantearon para la misma.

Conclusiones sobre el marco institucional que regula la evaluación de los funcionarios cubiertos por el Régimen de Servicio Civil.

Como resultado del análisis de las circulares de la Dirección General de Servicio Civil e investigaciones previas en la materia, se identificó que en Costa Rica existe un robusto marco normativo que regula la gestión del “Empleo Público” y la evaluación del desempeño. Este marco normativo, ha tenido un proceso de mejora y evolución al pasar de los años, esto con el objetivo de lograr una mayor eficiencia en las organizaciones y adaptarlas a las necesidades emergentes de la sociedad. Un ejemplo de esto, son las importantes mejoras al proceso de evaluación del desempeño introducidas por la “ley de fortalecimiento de las finanzas públicas” del año 2018 y el decreto Ejecutivo N° 42087-MP-PLAN del 2019. En relación a lo anterior, actualmente se discute en la asamblea legislativa la ley N.° 21.336 “Ley Marco de Empleo Público”, que busca integrar y abarcar todos los aspectos relacionados al empleo público en Costa Rica, por lo que las instituciones deben mantenerse actualizadas sobre los cambios que se pueden introducir en el corto o mediano plazo con relación a este tema.

Dichas normas han servido de sustento para la formulación de “manuales”, “guías” e instrumentos de evaluación del desempeño promovidos por la DGSC con el fin de facilitar la aplicación de la normativa. Un elemento importante a resaltar es que, con el fin de adecuar la gestión de los recursos humanos a las características de las distintas organizaciones públicas, a partir de 1996 la DGSC desconcentró la función de gestión de recursos humanos,

permitiendo a las organizaciones formular sus propios manuales de clases de puesto y sus manuales de evaluación, a partir de un prototipo formulado por la DGSC.

Por otra parte, el Decreto N° 42087-MP-PLAN “*Lineamientos generales de gestión del Desempeño de las Personas Servidoras Públicas*” del 4 de diciembre de 2019, introdujo el enfoque de competencias laborales y la evaluación por competencias, en el cual se busca alinear el desempeño de los colaboradores con los objetivos y metas institucionales. Además, da a conocer qué habilidades y capacidades son necesarias para desempeñarse eficientemente en los distintos puestos de las organizaciones. En este sentido, la presente investigación tiene aún más valor, ya que el sistema de evaluación del desempeño propuesto para el IMN fue construido bajo el enfoque teórico de recursos humanos basados en competencias laborales, lo cual se alinea a lo establecido en materia de evaluación del desempeño en el Decreto 42087-MP-PLAN.

Características de la evaluación del desempeño en el IMN.

Al inicio de esta investigación, el IMN aplicaba la metodología de evaluación del desempeño aprobada por la DGSC mediante Resolución DG-637-2008 en la cual se insta a sustituir el “Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño de los Servidores cubiertos por el Título I del Estatuto de Servicio Civil” del año 1994, por la “Guía de aplicación para la Evaluación del Desempeño de los Servidores Cubiertos por el Título Primero del Estatuto de Servicio Civil”. En dicha Guía se introducen como criterios de evaluación las expectativas y resultados del desempeño, con el fin de valorar el compromiso de los funcionarios con los objetivos de trabajo y los planes estratégicos de la institución. Adicionalmente, se crean los factores de desempeño que están definidos de acuerdo con las funciones medulares de los funcionarios según el grupo laboral en el cual se ubican. Finalmente, se introdujeron los

denominados “componentes genéricos de desempeño” los cuales son: servicio al usuario, eficiencia, competencia, flexibilidad y mérito.

Sin embargo, al inicio de esta investigación, la jefatura de recursos humanos del IMN nos externó su interés en avanzar a un sistema de evaluación más complejo de competencias laborales. En medio del proceso de investigación, la DGSC emitió la Resolución DG-147-2019 del 26 de agosto del 2019, mediante la cual se emite el Diccionario de Competencias para las clases de puestos que conforman el Título I del Servicio Civil, como un instrumento complementario al Manual de Clasificación de Clases actualizado el 7 de agosto de ese mismo año. Adicionalmente, se emitió el Decreto No. 42087-MP-PLAN el 4 de diciembre del 2019, tal y como se indicó anteriormente.

Debido a lo reciente de estos cambios, la información disponible con relación al nuevo sistema de evaluación del desempeño promovido por MIDEPLAN y la DGSC, además aún no existe un modelo definido que ayude a las instituciones públicas al desarrollo e implementación de la nueva metodología, por lo cual nos correspondió ser totalmente creativos para formular los instrumentos de evaluación para el IMN bajo la nueva normativa, por lo que, esta investigación representa un gran aporte en el ámbito teórico y práctico para la administración pública costarricense.

6.2 Resultados de la Investigación

Uno de los resultados más importantes de esta investigación, es la elaboración del “Manual de Cargos Institucional” para adaptar el sistema de clasificación de puestos del Instituto Meteorológico Nacional al nuevo modelo de Clasificación de Puestos del Régimen de

Servicio Civil de agosto del 2019. En este nuevo Manual, se introduce la especificación de competencias requeridas para cada uno de los cargos de acuerdo al grupo ocupacional al cual pertenecen. Si bien en nuestro proyecto de Trabajo Final no estaba contemplado este producto, fue necesaria su elaboración para poder cumplir con el objetivo general de la investigación. Este manual permite tener organizados los puestos en clases anchas.

Adicionalmente, fue necesario formular un Diccionario de Competencias adaptado al IMN, teniendo como base el “Diccionario de competencias para la función pública en el régimen de servicio civil” emitido por la DGS en agosto del 2019. Como valor agregado de este producto, se formuló un “Manual de Indicadores de Comportamiento del IMN” que no tiene el diccionario de competencias de la DGSC, con el fin de facilitar el trabajo de los evaluadores del IMN. Este manual es importante porque permite operativizar cada comportamiento y a su vez, facilitar la comprensión de los comportamientos de cada competencia.

Teniendo los principales insumos para la elaboración del sistema de evaluación del desempeño por competencias, fue necesario realizar un instrumento que guíe a todos los funcionarios en el proceso de evaluación del desempeño que se propone con la investigación. Con respecto a esto, es que se desarrolla el manual que orienta a los funcionarios del IMN sobre los principales aspectos de la evaluación del desempeño, sus componentes, criterios de evaluación, implicaciones y normativa vigente; este documento fue denominado “Manual de Evaluación por Competencias Laborales” y como ya se mencionó, en este se encuentran los lineamientos generales que debe seguir la institución para la correcta aplicación del proceso de evaluación y la correcta utilización de los instrumentos requeridos en este.

Finalmente, para cumplir con uno de los elementos del Decreto No. 42087-MP-PLAN el 4 de diciembre del 2019, se elaboró el “*Sistema Informático de Evaluación del Desempeño por Competencias Laborales*” para el Instituto Meteorológico Nacional, que es una herramienta elaborada en formato “Excel” habilitada para macros, el cual contiene el formulario de evaluación para cada una de las clases de puestos dentro de la organización. La importancia del sistema informático se encuentra en que contempla todos los lineamientos y normativa sobre evaluación del desempeño emitida por MIDEPLAN y la DGSC, permitiéndole al IMN tener una herramienta actualizada que le permite aprovechar los beneficios de la evaluación del desempeño por competencias. Otra ventaja que ofrece este sistema, es que permite sistematizar y manejar la información de las evaluaciones de manera eficiente y rápida, ya que posee un resumen con las notas y valoraciones de los funcionarios de la organización, ya sea por área, departamento o unidad, esto queda a criterio de la organización.

6.3 Validación de Productos

Gran parte del éxito en la elaboración del “Subsistema de Evaluación del desempeño por Competencias Laborales” del IMN, se debe al trabajo en conjunto con el Departamento de Recurso Humanos de la institución, ya que durante todo el proceso hubo mucha apertura lo que permitió que se realizaran diferentes sesiones con los encargados de este departamento, con los cuales se pudo analizar el sistema de evaluación, las características y estructura organizativa con la que contaba el IMN al inicio de la investigación.

Como resultado de este acercamiento es que cada producto que se fue creando sobre la marcha, se le presentó al departamento de recursos humanos para su valoración y este se

encargaba de hacerlo llegar a las diferentes jefaturas cuando fuera requerido. El proceso se realizó por medio de sesiones presenciales, la mayoría del tiempo en las instalaciones del IMN y en otras ocasiones se realizó por medios digitales, en este caso, los productos se enviaron por correo electrónico y los representantes de la organización se encargaron de dar recomendaciones de mejora, así se manejó para la validación del ajuste al “Manual de Cargos Institucional”, el “Diccionario de comportamientos e indicadores”, el “Manual de evaluación del desempeño por competencias laborales” y el “Sistema informático de evaluación del desempeño”.

En esta sección es importante resaltar que el “Manual de Comportamientos e Indicadores del IMN” fue aprobado por las jefaturas de la organización, estas revisaron detenidamente cada competencia, comportamiento e indicador y comunicaron sus observaciones al departamento de recursos humanos, quien tenía la tarea de canalizar todas las observaciones y correcciones y hacerlas llegar al equipo de trabajo para su incorporación a la herramienta, una vez que estas fueron incluidas en el “*Manual de Comportamientos e Indicadores*”, su contenido quedó validado y ajustado a los requerimientos de la institución.

Un factor bastante significativo fue que el Decreto 42087-MP-PLAN y los lineamientos de evaluación que este determina, entró en vigencia en medio de la investigación, con lo cual se tornó necesario replantear ciertos aspectos del planeamiento de la misma, aspectos que fueron comunicados al Departamento de Recursos Humanos; además se llevó a cabo una reunión que permitiera darles a conocer los lineamientos y los cambios que acompañaron dicho decreto ya que el mismo representa ciertas implicaciones en el proceso de evaluación del desempeño, como que los criterios de evaluación cambiaron y se incluyen las competencias como variables de evaluación, además de que se requiere comunicación y

participación de todos los funcionarios y no solo es responsabilidad del departamento de recursos humanos.

Ahora bien, como parte de la validación del “Subsistema de Evaluación del Desempeño por Competencias laborales del IMN” y de los instrumentos que se desarrollaron en esta, se realizó una sesión virtual organizada por la Dirección de Recursos Humanos del IMN, en la que participaron las Jefaturas del IMN, el Director del IMN y la Directora de Recursos Humanos del MINAE, en la cual se expuso los principales contenidos de la propuesta, se señalaron los objetivos y principios del Sistema de Evaluación del Desempeño, se aclararon los lineamientos de evaluación plasmados en el decreto 42087-MP-PLAN, y se detallaron los componentes de la evaluación que el mismo decreto establece. Además, en esta sesión se expusieron los principales insumos que se utilizaron en el desarrollo de la propuesta, entre ellos el “*Diccionario de Competencias para la función pública en el Régimen del Servicio Civil*” y los grupos de competencias que se definen en este.

La sesión culminó con la presentación de los principales productos que han sido fruto de la investigación, y que conforman el “Subsistema de Evaluación del Desempeño por Competencias laborales del IMN”, los cuales son el “Manual de Comportamientos e Indicadores”, el “Manual de Evaluación por Competencias Laborales” y finalmente el “Sistema Informático de Evaluación por Competencias” con el cual se realizó una demostración para que los participantes pudieran visualizar su funcionamiento. Una vez que se presentaron los contenidos de estos productos, se dio espacio en la sesión para que los diferentes funcionarios realizaran observaciones de los mismos; ésta última sesión resultó como la fase final de la validación y aprobación del “Subsistema de Evaluación del Desempeño por Competencias laborales del IMN”.

Ahora bien, es necesario traer a colación que el objetivo de esta investigación desde su planteamiento, ha sido proponer un subsistema de evaluación del desempeño basado en competencias laborales para el Instituto Meteorológico Nacional, y la validación de la propuesta que se desarrolló, permite reconocer que la misma se elaboró cumpliendo con los principales requerimientos del IMN. En este punto, es importante puntualizar que siempre y cuando la institución lo considere pertinente, podrán realizar los cambios necesarios que permitan el perfeccionamiento de esta propuesta de evaluación del desempeño por competencias laborales.

6.4 Limitaciones de la Investigación

Durante el desarrollo de la presente propuesta, se debieron realizar ajustes debido a factores externos o a hallazgos producto de la investigación. La entrada en vigencia del decreto 42087-MP-PLAN a finales del año 2019 implicó que el “Subsistema de Evaluación del Desempeño por Competencias laborales del IMN” se tuvo que ajustar a los lineamientos que este decreto contenía, aunque se debe reconocer que a su vez el decreto contribuyó en el desarrollo de la investigación, ya que el mismo plantea un nuevo modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias laborales, que es lo que se pretendía desde un inicio.

Por otra parte, al iniciar con el desarrollo de la investigación y realizar las primeras reuniones con la oficina de Recursos Humanos, se pudo identificar que el IMN venía desarrollando acciones relacionadas a mejorar su Gestión del Recurso Humano incorporando las competencias; la organización ya poseía un prototipo de diccionario de competencias y

habían realizado una identificación de perfiles de competencias del puesto, los cuales estaban organizados por clases específicas según el sistema de clasificación de puestos de la DGSC, sin embargo esto último representó una limitación ya que para efectos del subsistema de evaluación del desempeño por competencias laborales promovida por MIDEPLAN, debía existir una organización por estratos profesionales, así que, primero se debía realizar un ajuste a clases anchas, para luego poder organizar estas clases en estratos y hacer la definición de competencias laborales adecuadamente.

Con esta investigación, se pudo visualizar que el “*Diccionario de competencias para la función pública en el Régimen de Servicio Civil*” es un instrumento fundamental para definir las competencias a evaluar en cada puesto; sin embargo presenta varias debilidades que impidieron utilizarlo así tal cual; se pudo reconocer que los comportamientos definidos no permiten operativizar las acciones a evaluar en cada colaborador, además los comportamientos tienen definiciones extensas y hasta complejas lo que puede afectar su comprensión y confundir al evaluador. Esta limitación, llevó a que se desarrollará el *Manual de comportamientos e indicadores*, con el cual se construyeron indicadores que permitieran realizar la evaluación con mayor facilidad y se asignó un indicador a cada comportamiento para simplificar su comprensión.

Finalmente, uno de los factores limitantes en el desarrollo de la investigación, y por el cual se modificaron ciertas actividades dentro del cronograma de trabajo fue la pandemia ocasionada por la enfermedad COVID-19, en donde a nivel nacional se tomaron acciones que llevaron a que la mayoría de las organizaciones siguieran llevando a cabo sus funciones desde la virtualidad, fue entonces que se tuvieron que realizar los ajuste correspondientes con respecto a la validación necesaria del trabajo de los instrumentos que se desarrollaron con la

investigación, por tanto, se determinó que mediante la coordinación de la oficina de Recursos Humanos, se iba a distribuir los instrumentos a lo interno del IMN para que así se pudiera realizar la validación por jefaturas del IMN.

Así mismo, debido a esto, la sesión final en la cual se presentó la propuesta del “*Subsistema de Evaluación del Desempeño por Competencias Laborales del IMN*” y que funcionó como parte del proceso de validación, se tuvo que realizar de manera virtual para así poder cumplir con los plazos de la investigación y a la vez con las regulaciones interpuestas por las medidas sanitarias emitidas a raíz de la pandemia.

6.5 Recomendaciones

Con el fin de hacer un mejor uso de los productos obtenidos de esta investigación, en el Instituto Meteorológico Nacional existen una serie de implicaciones organizativas que se deben aplicar para que aseguren el buen funcionamiento del sistema de evaluación por competencias, las cuales se van a explicar a continuación.

El desarrollo de las instituciones públicas debe de estar relacionado a procesos que promuevan la eficacia y la eficiencia de las mismas, es importante hacer referencia al hecho que este desarrollo es un proceso que debe de ser adaptado a las políticas nacionales, planes de desarrollo, de gestión, entre otros. Precisamente y orientado a este tema, en 2017, se emite la directriz Presidencial N° 093- P, mediante la cual se estableció un modelo de Gestión para Resultados en el desarrollo, adaptado al sector público costarricense en donde el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica en conjunto con el Ministerio de Hacienda elaboran el "Marco conceptual y estratégico de la Gestión para Resultados en el Desarrollo

en Costa Rica", el cual además tiene como objetivo "orientar a los responsables de la administración pública en la adopción del modelo de Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica, mediante la generación de conocimiento que permita el logro de los resultados, contemplando los efectos e impactos y optimizando los procesos en las acciones gubernamentales para la creación de valor público." (Directriz N° 093-P, 2017).

Es así como, se marcan una serie de elementos que propician una nueva orientación en los procesos de las instituciones públicas del país, dicha directriz es un factor que es parte de las consideraciones base para la emisión del Decreto N° 42087-MP-PLAN, que ya ha sido expuesto.

Por tanto, de acuerdo a la "Tabla de Ponderación de los Criterios de Evaluación" según la "Familia de Puestos", emitida en el Decreto N° 42087-MP-PLAN, resulta necesario que el Instituto Meteorológico Nacional restructure tanto las metas institucionales como las de desempeño; al momento de hacer esto se debe de considerar que no en todas las familias de puestos se encuentra el mismo porcentaje de evaluación; por ejemplo, para las metas institucionales de primer nivel, que deben estar planteadas de acuerdo al PEN, PNDIP y/o PNS, únicamente las familias de alta dirección e investigación, análisis y asesoramiento poseen porcentaje.

Es importante que el Instituto Meteorológico Nacional incluya el enfoque por competencias en todos los subsistemas de gestión del recurso humano, ya que con la elaboración de esta propuesta se abarca únicamente el subsistema de evaluación. Para que realmente haya un impacto importante, la organización debe incluir este enfoque de competencias y ajustar sus procesos tomando en consideración las competencias laborales requeridas para cada puesto,

en la planificación (objetivos, metas y alcances), en el reclutamiento y selección e incluso en los procesos de capacitación y formación.

Teniendo claro que el desarrollo de la dirección estratégica constituye una de las condiciones organizativas fundamentales para el adecuado funcionamiento de un sistema de evaluación del desempeño por competencias; ahora resulta necesario que se dé una adecuada comunicación de toda la información organizacional y en sí de todo lo que implica el sistema de evaluación del desempeño.

Es importante reconocer que gestionar la comunicación implica “definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones” (Cirigliano, s.f, párr.5).

Esto quiere decir que se debe llevar a cabo una serie de procesos para asegurar que la información sea clara y llegue a cada uno de los colaboradores, para no permitir confusiones y que el funcionario logre cumplir sus tareas, también la organización debe asegurar que la información esté disponible para consulta de cada colaborador, por último es importante que desde la alta dirección y en todas las áreas del IMN se logre dar una adecuada comunicación que ayude al proceso de planificación y consecución de metas y objetivos tanto individuales como organizacionales.

Ahora bien, se debe indicar que con la entrada del decreto N° 42087-MP-PLAN se determina que en las organizaciones “la jefatura deberá coordinar y acordar con la persona servidora pública considerando las funciones y responsabilidades a su cargo y el manual de puestos, favoreciendo la alineación de objetivos y metas institucionales con las actividades de la persona servidora pública” (Decreto N° 42087-MP-PLAN, 2019, art 7); esto implica para

que el Instituto Meteorológico Nacional adopte el sistema de evaluación del desempeño por competencias se requiere que exista una muy buena comunicación y coordinación entre las jefaturas y colaboradores bajo su mando, considerando que la planificación es fundamental al representar el 80% de la evaluación del desempeño

De esta manera es que se evidencia que la comunicación y circulación de la información son sumamente importantes dentro de un modelo de gestión por competencias, ya que, parte del desarrollo efectivo de las competencias laborales tiene que ver con que el colaborador entienda que debe de hacer y cómo tiene que hacerlo.

Una de las condiciones organizativas fundamentales para que el desarrollo de la evaluación sea adecuado, ya que la evaluación no termina cuando al funcionario se le da el resultado, como si fuese sólo una más de las tareas que se debían realizar, todo lo contrario, el proceso de acompañamiento y seguimiento que se le dé a todo el proceso de evaluación en sí y por supuesto a las evaluaciones de los funcionarios es lo que va definir la efectividad de todo el sistema de evaluación del desempeño.

La propuesta elaborada en este trabajo tiene el fin de que la información que se obtenga de las evaluaciones tenga sentido y que sea sencilla de analizar y con la información obtenida se puedan diseñar estrategias mucho más completas y útiles para la organización en todos los niveles, así también que en los informes individuales se pueda identificar oportunamente los puntos fuertes y los puntos de mejora, ya que con ésta información se puede brindar apoyo al personal en la consecución de los objetivos y metas individuales, departamentales y organizacionales.

Es imprescindible que los colaboradores posean los conocimientos necesarios a la hora de participar en el proceso de evaluación del desempeño, ya sea como evaluados o como evaluadores; para esto se recomienda al Instituto Meteorológico Nacional que realice un proceso de capacitación a lo interno sobre el tema de Gestión del Recurso Humano basado en Competencias y también específicamente sobre la Evaluación del desempeño por competencias desarrollado para ellos, para que así, los cometidos, utilidades y objetivos de la evaluación del desempeño sean aprovechados al máximo por la organización.

En estas materia, también es necesario que el Departamento de Recursos Humanos del Instituto Meteorológico Nacional se encargue de capacitar a todos las jefaturas en el uso y aplicación del Sistema Informático de Evaluación que se propone con esta investigación, tanto en materia de contenido, indicadores a evaluar y criterios de evaluación, como en la manera de utilizar la propia herramienta, las casillas que se deben utilizar, los contenidos de las hojas del libro de Excel y los pasos a seguir para realizar la evaluación de la manera correcta.

Incluso en relación con lo explicado anteriormente es que en el decreto N° 42087-MP-PLAN se ofrecen una serie de pautas para darle seguimiento y apoyar a los colaboradores según las calificaciones obtenidas, ya que la evaluación del desempeño por competencias al ser un tema en evolución en el sector público de Costa Rica, se debe de brindar una serie de lineamientos que permitan a las organizaciones poder implementar sus sistemas de evaluación apropiadamente.

Para lo anterior es necesario que el Departamento de Recursos Humanos se fortalezca, en relación a los temas de “Gestión de recursos humanos por competencias” y “Evaluación del

desempeño por competencias”. Propiamente para la herramienta de Excel y el uso del “Sistema informático de evaluación del desempeño por competencias”, se recomienda al departamento de recursos humanos utilizar el “Manual de Evaluación de Competencias Laborales del Instituto Meteorológico Nacional” que se elaboró y facilitó a la institución, ya que este contiene todos los pasos a seguir y, además, sirve como base para los contenidos de las capacitaciones que se proponen.

Por otra parte, es necesario que el Instituto Meteorológico Nacional se mantenga informado de los cambios que pueda existir en materia de evaluación del desempeño para ajustar el instrumento y su sistema de evaluación del desempeño, esto debido a que el marco legal y regulatorio del país en materia de evaluación del desempeño, ha tenido cambios a través del tiempo, por ejemplo, con el proyecto de Ley N.º 21336 “Ley Marco de Empleo Público”, que actualmente se encuentra en discusión y que de entrar en vigencia implementaría una serie de cambios en el subsistema de evaluación que se ha propuesto para el IMN.

La propuesta del “sistema informático de evaluación del desempeño por competencias” elaborada en Excel, lleva a cabo una importante labor al facilitar el proceso de evaluación del desempeño para toda la organización. Ahora bien, se debe contemplar que esta herramienta y todo su modelo podría ser contenida en algún sistema informático profesional, que mediante un software o programa facilite la captura, análisis y reporte de información sobre la evaluación del desempeño de los funcionarios y haga más eficiente todo el proceso.

Aplicar el “subsistema de evaluación del desempeño basado en competencias laborales del IMN”, implicaría un cambio trascendental para el IMN en la forma de gestionar el recurso humano, incluso dentro de su cultura organizativa, por lo tanto, se insta a todos los

colaboradores de la organización a que adquieran un alto compromiso con este nuevo enfoque de evaluación para que los beneficios que conlleva un buen sistema de evaluación del desempeño basado en competencias sean aprovechados al máximo y todos sus beneficios sean visibles en un corto plazo.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alfaro, J. (18 de setiembre de 2018). Las 13 principales reformas al empleo público en el plan fiscal (y a quiénes se aplicarían). Semanario Universidad. Recuperado de <https://semanariouniversidad.com/pais/las-13-principales-reformas-al-empleo-publico-en-el-plan-fiscal-y-a-quienes-se-aplicarian/>

Alles, M (2016). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Vol. 1 (3a. ed.). Recuperado de <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/lib/sibdilibrosp/detail.action?docID=4536605&query=direcci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+de+recursos+humanos>

Arguedas Herrera, J. (diciembre 2008). Régimen de Servicio Civil impulsor del desarrollo económico: Desafíos ante la transformación del Estado y la apertura comercial. Revista de Servicio Civil, (23), 19-23. Recuperado de <http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/RDSC%2023.pdf>

Arroliga, M. P y Mejía, G.I. (2015). Administración de Recursos Humanos por competencia aplicado al subsistema de evaluación del desempeño. (Seminario de graduación para optar por el título de licenciatura en administración de empresas) Managua, Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Nicaragua. Recuperado de <http://repositorio.unan.edu.ni/3698/1/2710.pdf>

Asamblea Legislativa. (1953). Estatuto de Servicio Civil. Recuperado de <https://www.hacienda.go.cr/Sidovih/uploads//Archivos/Reglamentos%20de%20ley/Estatuto%20de%20Servicio%20Civil%20-%20versi%C3%B3n%202018.pdf>

Asamblea Legislativa. (1957). Ley 2166: Ley de Salarios de la Administración Pública. Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/busqueda/normativa/normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC¶m2=1&nValor1=1&nValor2=3672&strTipM=TC&lResultado=2&strSelect=sel

Asamblea Legislativa. (1966). Ley N° 3671. Ley del Estatuto de Servicios Médicos. Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param2=NRTC&nValor1=1&nValor2=4390&strTipM=TC

Asamblea legislativa. (1970). Adiciona Título II -De la Carrera Docente- al Estatuto de Servicio Civil. Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=31639&nValor3=33376¶m2=1&strTipM=TC&lResultado=1&strSim=simp

Asamblea Legislativa. (1977). Ley N° 5690. Reforma a la Ley de salarios de la Administración Pública. Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/busqueda/normativa/normas/nrm_texto_completo.aspx?para

m1=NRTC¶m2=1&nValor1=1&nValor2=3672&strTipM=TC&lResultado=2&strSelect=sel

Asamblea Legislativa. (1977). Adiciona Estatuto de Servicio Civil con Título III: Del Tribunal de Servicio Civil. Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=7444&nValor3=7979¶m2=1&strTipM=TC&lResultado=1&strSim=simp

Asamblea Legislativa. (1978). Ley 6227: Ley General de la Administración Pública. Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=13231

Asamblea Legislativa. (1982). Ley 6835. Reforma a la Ley de Salarios de la Administración Pública.

Asamblea Legislativa. (2007). Ley N° 8605. Reforma al Artículo 15 de la ley de salarios de la Administración Pública N° 2166, y sus reformas.

Asamblea Legislativa. (2009). Manual de Puestos de la Asamblea Legislativa. Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=65920&nValor3=95407&strTipM=TC#:~:text=CLASE%3A%20Conjunto%20de%20puestos%20lo,%2C%20experiencia%2C%20conocimientos%2C%20etc.

Asamblea Legislativa. (2018). Ley 9635: Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas.
Recuperado de
https://www.hacienda.go.cr/docs/5c07dd2965e11_ALCA202_04_12_2018.pdf

Asamblea Legislativa. (2019). Proyecto de Ley: Ley Marco de Empleo Público. Expediente N.º
21.336. Recuperado de <https://apse.cr/wp-content/uploads/2019/05/PROYECTO-DE-LEY-LEY-MARCO-DE-EMPLEO-PUBLICO-N%C2%B0-21336.pdf>

Asamblea Nacional Constituyente. (1949). Constitución Política de la República de Costa Rica.
Recuperado de
https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=871

Badawy, M. (2007), “Managing human resources”, Research Technology Management, july-august
2007: 56-74. Recuperado de
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08956308.2007.11657452>

Banco Interamericano de Desarrollo. (2014). Al servicio del Ciudadano. Una década de Reformas del
Servicio Civil en América Latina (2014-13). Recuperado de
<https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6636/Al-servicio-del-ciudadano-Una-decada-de-reformas-del-servicio-civil-en%20America-Latina.pdf>

Barquero Quirós, K., Cascante Chavarría, A., Maroto Gutiérrez, C., Méndez Díaz, M. F., Morales Rojas, M. y Rodríguez Ureña, W. (2014). Propuesta de aproximación a estándares de competencias laborales para la Dirección General de Servicio Civil de Costa Rica en el marco de un Sistema Nacional de Competencias Laborales. (Seminario de Graduación para optar licenciatura en Administración Pública) San José, Costa Rica. Recuperado de <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/handle/123456789/2548>

Becerra G. M. y Campos, A. F. (2012). El Enfoque por Competencias y sus Aportes en la Gestión de Recursos Humanos (Tesis para optar al título de Licenciatura en Psicología). Santiago, Chile: Universidad de Chile Recuperada de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116913/Memoria%20MBecerra%20FCa mpos.pdf?sequence=1>

Blanco Calvo, M. (2007). Propuesta de un Modelo de Evaluación del Desempeño para la Dirección Comercial, Dirección de Producción y la Gerencia de Logística de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L. (Proyecto de Graduación para optar por el Grado de Bachiller en Administración de Empresas) San Carlos, Costa Rica: Instituto Tecnológico de Costa Rica. Recuperado de <https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/2746/Propuesta%20de%20un%20modelo%20de%20evaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o%20para%20la%20direcci%C3%B3n%20comercial%2c%20direcci%C3%B3n%20de%20producci%C3%B3n%20y%20la%20gerencia%20de%20log%C3%ADstica%20de%20la%20Cooperativa%20de%20Productores%20de%20Leche%20Dos%20Pinos%20R.L..pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Bolaños Garita, R. (2011) Los cuadros gerenciales en la administración pública: un segundo acercamiento sobre capacitación, formación y otras cuestiones. *Ciencias Económicas*, 29(2), pp. 249-269. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7023>

Brazzolotto, S. (2012). *Aplicación de la Evaluación de Desempeño por Competencias a las Organizaciones* (Tesis para optar al título de Licenciatura en Administración). Mendoza, Argentina: Universidad Nacional de Cuyo, Recuperada de http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digiales/5289/brazzolotto-trabajo-de-investigacion.pdf

Camejo, A. (2008). El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos. *Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez Venezuela. Entelequia. Revista Interdisciplinar*, n° 8, otoño 2008, p.97-115

Capuano. (2004). *Evaluación del desempeño: desempeño por competencias*. Universidad del Centro Educativo Latinoamericano, 7(13), pp.139-150. Recuperado de <https://pp.w.redalyc.org/pdf/877/87713710.pdf>

Cascante, S. (2003). Apuntes sobre la utilidad de un Modelo de Competencias aplicado a los puestos de dirección en la Universidad Pública Costarricense. *Revista Electrónica “Actualidades Investigativas en Educación”*, Universidad de Costa Rica, Vol. 3, (1),1-21. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/aie/article/view/9005/17452>

Chacón Naranjo, D. (2011). Propuesta de Evaluación del desempeño, basado en competencias para el Instituto Nacional de Aprendizaje, Unidad Regional Pacífico Central.(Trabajo final de investigación aplicada para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección Empresas), Puntarenas, Costa Rica: Universidad de Costa Rica, Recuperado de <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/27817/TFG%20Dixina%20Chacon%20Naranjo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Chang Ugarte, R. (2007). Propuesta de modelo para la evaluación del desempeño en el departamento telemarketing y ventas de la empresa Corporación Agropecuaria Corpeco. (Trabajo Final de Graduación aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas) San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica. Recuperado de <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/27730/27730.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Chavarro,L & Velásquez, H.(s.f). Breve Conceptualización de las Competencias a Partir de su Clasificación. Recuperado de https://www.academia.edu/33303247/BREVE_CONCEPTUALIZACION_DE_LAS_COMPETENCIAS_A_PARTIR_DE_SU_CLASIFICACION

Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. (5ta ed.). Recuperado de <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-27-Administracion-de-Recursos-Humanos.pdf>

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Recuperado de <http://www.facso.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/administracion-de-personal-I/documentos/chiavena.pdf>

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos: El capital de las organizaciones. Recuperado de https://educacionparatodalavida.files.wordpress.com/2016/05/administracion_de_recursos_humanos_9na_e.pdf

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2018). Competencias Laborales en el Sector Público. Recuperado de https://issuu.com/clad_org/docs/experienciaseiapp-2019-competencias

Cirigliano, C. (s.f). Gestión de la comunicación interna en las organizaciones. Fecha de consulta ocho de noviembre de 2020. <http://www.rppnet.com.ar/gestiondelacomunicacion.htm>

Corpoeducación. (2003). Competencias laborales: Base para mejorar la empleabilidad de las personas. Recuperado de https://www.oei.es/historico/etp/competencias_laborales_base_mejora_empleabilidad_personas.pdf.

Decreto Ejecutivo N° 42087-MP-PLAN de 2019. Lineamientos Generales de Gestión del Desempeño de las personas servidoras públicas. 10 de diciembre de 2019. Costa Rica. Recuperado de

<https://www.hacienda.go.cr/Sidovih/uploads/Archivos/Decreto/Decreto%2042087-MP-PLAN-La%20Gaceta%20N%C2%B0235%20-10%20Dic.%202019.pdf>

Dirección General de Servicio Civil. (s.f). Antecedentes Históricos del Régimen de Servicio Civil.

Recuperado de http://www.dgsc.go.cr/servicioCivil_historia.html

Dirección General de Servicio Civil. (1993). Resolución DG-192-1993. Procedimientos para la modificación de los factores de evaluación del desempeño.

Dirección General de Servicio Civil. (1994). Guía de procedimientos para la evaluación del desempeño de los servidores cubiertos por el título primero del estatuto de servicio civil.

Recuperado de <http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/MANUAL%20EVALUACION%20DESEMPE%c3%91O.pdf>

Dirección General de Servicio Civil. (1996). Resolución DG-092-096. Recuperado de <http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/DG-092-96.pdf>

Dirección General de Servicio Civil. (2004). Resoluciones de la Dirección General de Servicio Civil (DG-217-2004, DG-218-2004, DG-221-2004, DG-220-2004). Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=53532&nValor3=0&strTipM=TC

Dirección General de Servicio Civil. (2006). CIRCULAR IT-003-2006. Costa Rica. Recuperado de <http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/Glosario%20t%C3%A9rminos%20an%C3%A1lisis%20ocupacional.%20Oficio%20Circular%20IT-003-2006.doc>.

Dirección General de Servicio Civil. (2007). Resolución DG-279-2007. Recuperado de [http://cidseci.dgsc.go.cr/\(S\(wp01eyogsqy3tgpx3fppqxa\)\)/datos/DG-279-2007-firmada.pdf](http://cidseci.dgsc.go.cr/(S(wp01eyogsqy3tgpx3fppqxa))/datos/DG-279-2007-firmada.pdf)

Dirección General de Servicio Civil. (2008). Guía de Aplicación para la Evaluación del Desempeño de los Servidores Cubiertos por el título primero del Estatuto de Servicio Civil. Recuperado de <http://www.dgsc.go.cr/documentos/gestion/apoyo/Resolucion%20DG-637-2008%20Evaluacion%20Desempeno.pdf>

Dirección General de Servicio Civil. (2008). RESOLUCIÓN DG-064-2008. Recuperado de https://www.mag.go.cr/acerca_del_mag/circulares/rec_hum-resolucion-064-2008-carr-prof.pdf

Dirección General de Servicio Civil. (2008). Resolución DG-637-2008. Recuperado de <http://www.dgsc.go.cr/documentos/gestion/apoyo/Resolucion%20DG-637-2008%20Evaluacion%20Desempeno.pdf>

Dirección General de Servicio Civil. (2009). Resolución DG-234-2009 en Compendio Normativo de la Dirección General de Servicio Civil. Recuperado de http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/COMPENDIO_NORMATIVO_GENERAL-DGSC.pdf

Dirección General del Servicio Civil. (2011). Compendio Normativo de la Dirección General del Servicio Civil. Recuperado de http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/COMPENDIO_NORMATIVO_GENERAL-DGSC.pdf

Dirección General de Servicio Civil. (2019). Resolución DG-147-2019. Recuperado de <http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/R-DG-147-2019%20Diccionario%20Competencias.pdf>

Dirección General de Servicio Civil. (2019). Resolución DG-149-2019. Recuperado de <http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/R-DG-147-2019%20Diccionario%20Competencias.pdf>

Dirección General de Servicio Civil. (2019). Resolución DG-170-2019. Recuperado de <http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/R-DG-170-2019%20Estructura%20Nueva%20de%20Clases.pdf>

Dirección General de Servicio Civil. (2019). Resolución DG-221-2004. Recuperado de [http://cidseci.dgsc.go.cr/\(S\(wp01eyogsqy3tgxpx3fppqxa\)\)/datos/RESOLUCIONES%2097%20a%202006/RE-2004%201-323/actualizado%20R-DG-221-2004%20Manual%20de%20Especial._10-02-06.pdf](http://cidseci.dgsc.go.cr/(S(wp01eyogsqy3tgxpx3fppqxa))/datos/RESOLUCIONES%2097%20a%202006/RE-2004%201-323/actualizado%20R-DG-221-2004%20Manual%20de%20Especial._10-02-06.pdf)

Dirección General de Servicio Civil. (2019). Resolución DG-248-2004. Recuperado de [http://cidseci.dgsc.go.cr/\(S\(wp01eyogsqy3tgxpx3fppqxa\)\)/datos/RESOLUCIONES%2097%20a%202006/RE-2004%201-323/R-248-2004%20Dise%C3%B1o%20Public.%20espec.%20Dise%C3%B1o%20Grafico-Mod.R-DG-221.pdf](http://cidseci.dgsc.go.cr/(S(wp01eyogsqy3tgxpx3fppqxa))/datos/RESOLUCIONES%2097%20a%202006/RE-2004%201-323/R-248-2004%20Dise%C3%B1o%20Public.%20espec.%20Dise%C3%B1o%20Grafico-Mod.R-DG-221.pdf)

Dirección General de Servicio Civil. (2019). Resolución DG-249-2004. Recuperado de [http://cidseci.dgsc.go.cr/\(S\(wp01eyogsqy3tgxpx3fppqxa\)\)/datos/RESOLUCIONES%2097%20a%202006/RE-2004%201-323/R-249-2004%20Admon.%20Aduanera-HACIENDA.pdf](http://cidseci.dgsc.go.cr/(S(wp01eyogsqy3tgxpx3fppqxa))/datos/RESOLUCIONES%2097%20a%202006/RE-2004%201-323/R-249-2004%20Admon.%20Aduanera-HACIENDA.pdf)

Dirección General de Servicio Civil. (2019). Resolución DG-250-2004. Recuperado de [http://cidseci.dgsc.go.cr/\(S\(wp01eyogsqy3tgxpx3fppqxa\)\)/datos/RESOLUCIONES%2097%20a%202006/RE-2004%201-323/R-250-2004%20Desarrollo%20Docente-modif.%20DG-221-04.pdf](http://cidseci.dgsc.go.cr/(S(wp01eyogsqy3tgxpx3fppqxa))/datos/RESOLUCIONES%2097%20a%202006/RE-2004%201-323/R-250-2004%20Desarrollo%20Docente-modif.%20DG-221-04.pdf)

Dirección General de Servicio Civil. (2019). Resolución DG-251-2004. Recuperado de [http://cidseci.dgsc.go.cr/\(S\(wp01eyogsqy3tgxpx3fppqxa\)\)/datos/RESOLUCIONES%2097%20a%202006/RE-2004%201-323/R-251-2004%20Laboratorista%20Qu%20c3%20acmico-UCR.pdf](http://cidseci.dgsc.go.cr/(S(wp01eyogsqy3tgxpx3fppqxa))/datos/RESOLUCIONES%2097%20a%202006/RE-2004%201-323/R-251-2004%20Laboratorista%20Qu%20c3%20acmico-UCR.pdf)

Dirección General de Servicio Civil. (2009). Resolución DG-304-2019. Costa Rica. Recuperado de <http://www.dgsc.go.cr/documentos/gestion/apoyo/Resolucion%20DG-304-2009%20Evaluacion%20del%20Desempeno.pdf>

Dirección General de Servicio Civil (2019) Diccionario de Competencias para la función pública en el régimen de servicio civil. Costa Rica. Recuperado de [http://www.dgsc.go.cr/ts_clases/Manuales/6%20Resoluciones/Competencias/Diccionario%20Competencias%20DGSC%20Anexo%20Resol%20DG-147-19%20\(1\).pdf](http://www.dgsc.go.cr/ts_clases/Manuales/6%20Resoluciones/Competencias/Diccionario%20Competencias%20DGSC%20Anexo%20Resol%20DG-147-19%20(1).pdf)

Dirección General de Servicio Civil. (2020). Acerca de: Régimen de Servicio Civil. Recuperado de http://www.dgsc.go.cr/servicioCivil_acercade.html

Escobar Membreño, C. y Moreira López, M. (2017). Recursos humanos: Evaluación del desempeño en el sector público. (Seminario de Graduación para optar licenciatura en Administración de Empresas) Managua, Nicaragua: Universidad Autónoma de Managua. Recuperado de <http://repositorio.unan.edu.ni/7826/1/18317.pdf>

Gil, J. (2007). La Evaluación de Competencias laborales. *Educación*. XXI (10), 83-106. Recuperado de <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:EducacionXXI-2007numero10-824/Documento.pdf>

Gonzalez, B. (2018). Tesis presentada en opción al título académico de Master en Ingeniería Industrial Mención Recursos Humanos. La Evaluación del Desempeño Individual basada en competencias laborales en la sucursal Artex, Holguín. Universidad de Holguín. Recuperado de <https://repositorio.uho.edu.cu/jspui/bitstream/uho/6127/1/Beatriz%20Gonz%c3%a1lez%20Carballo.pdf>

Herrán. (2012). Marco Institucional para el Desarrollo Sostenible: El Mayor Desafío de la Cumbre Río 20. Recuperado de http://www.flacsoandes.edu.ec/system/tdf/agora/files/1340317449.herran_claudia_marco_institucional_rio_20.pdf?file=1&type=node&id=62241

Instituto Meteorológico Nacional. (2017). Manual de Cargos Institucionales. Coordinación Área Administrativa. San José, Costa Rica.

Lacoviello M. & Chudnovsky M. (2015). La Importancia del Servicio Civil en el Desarrollo de Capacidades Estatales en América Latina. Corporación Andina de Fomento: Banco de Desarrollo de América Latina. N°2. Recuperado de <http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/757/IACOVIELLO%20%26%20CHUDNOVSKY%202014%20CAF-Capacidad%20Estatad%20y%20Servicio%20civil.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ley General de la Administración Pública N° 6227. Costa Rica, 1978. Recuperado de http://ocu.ucr.ac.cr/images/ArchivosOCU/Normativa/NormativaExterna/Ley_Administracion_Publica.pdf

Ley N° 1581 de 1953. Estatuto de Servicio Civil. 30 de mayo de 1953. Costa Rica. Actualizado en el año 2008. Recuperado de [http://cidseci.dgsc.go.cr/\(S\(wp01eyogsqy3tgxpx3fppqxa\)\)/datos/Estatuto%20de%20Servicio%20Civil%20y%20su%20Reglamento-Actualizado-28-08-2008.pdf](http://cidseci.dgsc.go.cr/(S(wp01eyogsqy3tgxpx3fppqxa))/datos/Estatuto%20de%20Servicio%20Civil%20y%20su%20Reglamento-Actualizado-28-08-2008.pdf)

Longo, F. (2005). Diagnóstico Institucional Comparado de Sistemas de Servicio Civil: Informe Final De Síntesis. Recuperado de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/2767/Diagn%C3%B3stico%20Institucional>

[ional%20Comparado%20de%20Sistemas%20de%20Servicio%20Civil%3a%20Informe%20Final%20De%20S%3ADntesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#)

Longo, F. (2006). Evaluación y gestión del rendimiento laboral en las Administraciones Públicas. Instituto de Estudios Fiscales, 41, 127-144. Recuperado de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36686244/41-06_FranciscoLongo.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1539629390&Signature=FDC5zpJcexEizG7gTkzySdanihk%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DSecretaria General de Presupuestos y Gas.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36686244/41-06_FranciscoLongo.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1539629390&Signature=FDC5zpJcexEizG7gTkzySdanihk%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DSecretaria+General+de+Presupuestos+y+Gas.pdf)

Manjarrés, A., Castell, R. y Luna, C. (2013). Modelo de Evaluación del Desempeño Basado en Competencias. INGENIARE. 8(15), 11-29. Recuperado de revistas.unilibre.edu.co/index.php/ingeniare/article/download/598/462

Mendoza, C. (2018). Tesis para optar por el grado académico de Maestría en Gestión Pública. Competencias laborales genéricas y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del área de logística de la Corte Superior de Justicia de La Libertad - Trujillo, 2017. Universidad Cesar Vallejo. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/17672/mendoza_ac.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ministerio de Ambiente y Energía. (2018). Evaluación del desempeño: Manual. Dirección de Gestión de Recursos Humanos del Instituto Meteorológico Nacional.

Ministerio de Ambiente y Energía. (2018). Formulario de Evaluación del Desempeño. Dirección de Gestión de Recursos Humanos del Instituto Meteorológico Nacional.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2007). Plan Nacional de Desarrollo “Jorge Manuel Dengo Obregón”: 2006-2010. Recuperado de http://www.nacion.com/ln_ee/2007/enero/25/pnd2006-2010.pdf

Ministerio de Planificación y Política Económica & Ministerio de Hacienda. (2012). Decreto Ejecutivo N 36901: Crea la Comisión de Coordinación Técnica Interinstitucional de Planificación, Programación y Evaluación de la Gestión Institucional y Sectorial del Poder Ejecutivo. Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=71726&nValor3=87149&strTipM=TC

Mischel, Y. (2012). “Evaluación del Desempeño con enfoque en las Competencias Laborales. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2012/05/43/Mejia-Yessika.pdf>

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2008). Conclusiones sobre las calificaciones para la mejora de la productividad, el crecimiento del empleo y el desarrollo. Recuperado de http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/calificaciones.pdf

Organización de las Naciones Unidas. (2002). Consejo Económico y Social. La función esencial de la administración pública y la buena gestión de los asuntos públicos en la aplicación de la

Declaración del Milenio de las Naciones Unidas: desarrollo de los recursos humanos.
Recuperado de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan004484.pdf>

Pablos, J & Biedma, J. (2013). La evaluación del rendimiento individual. Un instrumento válido para lograr la eficiencia en la gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, núm. 10, pp. 1-18. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2815/281530486001.pdf>

Pallavicini, V. y Pliscoff, C. (febrero 2009). Evaluación de desempeño en América Latina: comparando los casos de Costa Rica y Chile. Informe de Investigación.

Parra, D. (2013). Técnicas e Instrumentos de Evaluación del Aprendizaje. Recuperado de https://www.academia.edu/8218706/T%C3%89CNICAS_E_INSTRUMENTOS_DE_EVALUACI%C3%93N_DEL_APRENDIZAJE_SENA_SERVICIO_NACIONAL_DE_APRENDIZAJE_REGIONAL_ANTIOQUIA

Poder Ejecutivo. (1954). Reglamento del Estatuto de Servicio Civil. Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=8975&strTipM=TC

Poder Ejecutivo. (1993). Decreto Ejecutivo 22341-MP. Reforma al Reglamento del Estatuto de Servicio Civil (art. 41,42,43 y 44). Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=18988&nValor3=20251&strTipM=TC

Poder Ejecutivo. (1996). Decreto Ejecutivo N° 25592-MP. Manual General de Clasificación de Clases. Última versión de la Norma 08 de diciembre del 2008. Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=21427&nValor3=75170&strTipM=TC

Poder Ejecutivo. (1998). Reforma Manual General de Clasificación de Clases N°27112-MP. Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=44379&nValor3=46746&strTipM=TC

Poder Ejecutivo. (2008). Manual General de Clasificación de Clases N°25592-MP. Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=21427&nValor3=75170&strTipM=TC

Poder Ejecutivo. (2017). Directriz N° 093-P. Gestión para resultados en el desarrollo dirigido al sector público (GpRD). http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=85438&nValor3=110467&strTipM=TC

Poder Ejecutivo (2019). Decreto Ejecutivo N° 42087-MP-PLAN de 2019. Lineamientos Generales de Gestión del Desempeño de las personas servidoras públicas. 10 de diciembre de 2019. Costa Rica. Recuperado de

<https://www.hacienda.go.cr/Sidovih/uploads/Archivos/Decreto/Decreto%2042087-MP-PLAN-La%20Gaceta%20N%C2%B0235%20-10%20Dic.%202019.pdf>

Presidencia de la República. (2008). Oficio circular gestión- 017-2008. Recuperado de <http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/017-2008%20JEFES%20RRHH%20-%20P-10%20t%c3%adtulos%20I%20y%20IV.pdf>

Romero Valverde, M. (2010). Modelos de gestión por competencias: Una oportunidad para la calidad en los servicios públicos. ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública, (58-59), 81-126. Recuperado de http://publicaciones.icap.ac.cr/images/PDF-REVISTA/revista-58-59/gabriela_romero.pdf

Revista Sinapsis. (2018). Modelo de evaluación del desempeño laboral para el personal administrativo universitario. Edición N°12. Volumen 1. Recuperado de <https://www.itsup.edu.ec/myjournal/index.php/sinapsis/article/view/140/123>

Quirós Álvarez, S y Oviedo Corrales, J. (2009). Evolución del sistema clasificado de puestos del Régimen de Servicio Civil-56 años después. Revista de Servicio Civil. (25), 137-155. Recuperado de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan043046.pdf>

Quesada,D & Arrieta,C.(2004). Propuesta de Actualización del Manual Descriptivo de Clases de Puestos, Valoración de Puestos y Propuesta del Sistema de Evaluación del Desempeño en Coopeservidores. Recuperado de

<https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/3179/Propuesta%20de%20actualizacion%20del%20manual%20descriptivo%20de%20clases%20de%20puestos%20y%20valoracion%20de%20puestos....pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Subirats, J., Knoepfel, P., Larrue, C., y Varone, F. (2008). Análisis y gestión de políticas públicas. Barcelona: Editorial Ariel.

Sureda Demeulemeester E. (2011). Tesis Doctoral Evaluación de la efectividad de un programa de gestión por competencias en una organización sanitaria. UNIVERSITAT DE LES ILLES BALEARS. Recuperado de https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/152020/Sureda_Demeulemeester_Elena.pdf?sequence=1

Vargas Melgarejo, L. (1994). Sobre el concepto de percepción. *Alteridades*, vol. 4, núm. 8, pp. 47-53. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/747/74711353004.pdf>

Vega, R. y Duarte, S. (2015). *Orientación del Capital Humano a través del Enfoque en Competencias Laborales en una Empresa Colombiana*. *Revista Ensayos Pedagógicos*, Universidad de Pamplona, Vol. X, (2), 125-147. Recuperado de <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/ensayospedagogicos/article/view/7682/8268>

Víquez, S y Miranda, M. (2019). Impacto y vinculación que tienen las evaluaciones de desempeño y la realidad laboral, docente y administrativa en la Universidad Técnica Nacional, Sede Regional de San Carlos, a diciembre de 2018. [Tesis para optar por el grado de Licenciatura,

Universidad Técnica Nacional]. Repositorio Institucional UTN. Recuperado de <http://repositorio.utn.ac.cr/bitstream/handle/123456789/287/Impacto%20y%20vinculaci%20c3%20n%20evaluaciones%20desempe%20c3%20b1o%20y%20realidad%20laboral%20c%20doce%20ntes%20y%20administrativa%20UTN.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Zuñanic, L. (2009). Barómetro de la profesionalización de los servicios civiles de Centroamérica- Informe de Costa Rica. Recuperado de [http://www.dgsc.go.cr/dgsc/rt_barometro/ZUVANIC%20Barometro-Costa%20Rica%20-%202009%20\(2\)%20\(1\).pdf](http://www.dgsc.go.cr/dgsc/rt_barometro/ZUVANIC%20Barometro-Costa%20Rica%20-%202009%20(2)%20(1).pdf)

8. ANEXOS

8.1 Anexo 1: Matriz de congruencia

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DIMENSIÓN DE ANÁLISIS	ATRIBUTOS
<p>a) Examinar el marco institucional que regula la evaluación de los funcionarios públicos cubiertos por la Dirección General de Servicio Civil</p>	<p>Marco Institucional de la evaluación de los funcionarios de las instituciones cubiertas por la Dirección General de Servicio Civil.</p>	<p>a) Método de evaluación. b) Indicadores de evaluación. c) Instrumentos para realizar la evaluación. d) Período de evaluación. e) Actores de la evaluación. d) Uso de los resultados de la evaluación.</p>
<p>b) Examinar los instrumentos que se aplican para la evaluación de los funcionarios de las instituciones cubiertas por la Dirección General de Servicio Civil</p>	<p>Instrumentos de evaluación que aplican a los funcionarios de las instituciones cubiertas por la Dirección General de Servicio Civil</p>	<p>a) Efectividad de los instrumentos elaborados. b) Frecuencia de actualización del instrumento. c) Tiempo de uso del instrumento por parte de los funcionarios.</p>
<p>c) Determinar las competencias laborales genéricas y específicas para</p>	<p>Competencias laborales</p>	<p>a) Tipo de conocimiento.</p>

<p>cada uno de los puestos del Instituto Meteorológico Nacional</p>		<p>b) Tipo de comportamiento.</p>
<p>d) Identificar la percepción del director general, funcionarios y encargado de recursos humanos del IMN sobre el proceso de evaluación que se ha aplicado a la fecha y su utilidad para mejorar su desempeño.</p>	<p>Percepción del director general, funcionarios y encargado de recursos humanos del IMN sobre el proceso de evaluación.</p>	<p>a) Factores que se evalúan</p> <p>b) Sistema de evaluación aplicado</p> <p>b) funcionario (s) que realiza (n) la evaluación</p> <p>c) Objetividad de los instrumentos para recopilar la información de la evaluación</p> <p>d) Mecanismo que se utiliza para brindar la retroalimentación de la evaluación</p> <p>e) Competencias en las cuales se debería centrar la evaluación</p> <p>f) Factores críticos de éxito que debe caracterizar el desempeño de los funcionarios del IMN</p> <p>g) Recomendaciones para el diseño del método de evaluación por competencias.</p>

8.3 Anexo 2: Vista general de la hoja que contiene las competencias, comportamientos e indicadores “Transversales”.

	A	B	C	D	E	F	G
1		PUESTOS	Básico	Intermedio	Avanzado	Destacado	
2			Conductor Servicio Civil 1	Programador de computador 2	Profesional SC 3	Profesional Jefe SC 3	
3			Miscelaneo S C 1	Técnico SC 3	Profesional Informática 3	Gerente Servicio civil 1	
4			Oficial de Seguridad 1	Estadístico SC 2	Profesional Jefe SC 1		
5			Trabajador Calificado 1	Profesional SC 1A	Profesional Jefe SC 2		
6			Secretario SC 1	Profesional SC 1B			
7			Técnico SC1	Profesional SC 2			
8			Técnico SC 2	Profesional Informática 1A			
9			Técnico en Informática 1	Profesional Informática 1B			
10			Técnico en Informática 3	Profesional Informática 2			
11							
12							
13			Compromiso con el servicio público				
14		Comportamiento	Básico	Intermedio	Avanzado	Destacado	
15		Adhesión a valores del servicio público	Comprende los valores, políticas y objetivos de su labor y el impacto de éstas en la administración pública costarricense.	Se compromete y apoya a la institución ajustando día a día en sus acciones los valores, políticas y objetivos de su rol.	Su comportamiento se alinea a los valores y objetivos de su rol, comprendiendo a cabalidad el impacto de sus acciones en la administración pública costarricense. Es una persona reconocida por su compromiso con su institución y el servicio público.	Es una persona referente a seguir por cuanto se alinea y promueve en cada lugar que se desenvuelve, el compromiso con el servicio público, encarnando en cada una de sus acciones, los valores de la institución y la función pública.	
16			INDICADORES				
17			Descripción del indicador	Descripción del indicador	Descripción del indicador	Descripción del indicador	

Fuente: Elaboración propia

8.4 Anexo 3: Vista general de la hoja que contiene las competencias, comportamientos e indicadores del tipo “Directivo”.

	A	B	C	D	E	F
1		PUESTOS	Básico	Intermedio	Avanzado	Destacado
2			Profesional Jefe de Servicio Civil 1	Profesional Jefe de Servicio Civil 2	Profesional Jefe de Servicio Civil 3	Gerente de servicio civil 1
3					Profesional Jefe de Servicio Civil 3 Sentencia	
4						
5						
6						
7						
8			<i>Liderazgo</i>			
9		Comportamiento	Básico	Intermedio	Avanzado	Destacado
10		Gestión del talento humano	Coordina y/o dirige personas y/o equipos, expresado interés por el desarrollo de las o los mismos. Es capaz de identificar brechas en las capacidades de las personas de su equipo de trabajo, buscando formas de desarrollarlas.	Identifica las capacidades de las personas y/o equipos. Desea guiar y desarrollar a las demás personas, buscando ir más allá de la coordinación y dirección de equipos, por lo cual promueve estrategias para desarrollarlos y en ocasiones capacita a las y los colaboradores y personas compañeras.	Es una persona reconocida como líder por las personas y/o equipos. Busca ir más allá de la identificación de habilidades y la dirección, por lo cual genera e implementa estrategias y planes para potenciar al personal, y además entrega retroalimentación constructiva y oportuna para dar continuidad al desarrollo de habilidades.	Vela por el mejoramiento continuo de las competencias de su personal y desarrolla planes para asegurar la continuidad de la carrera administrativa del mismo. Reconoce y promueve aquellas y aquellos colaboradores cuyo desempeño es destacado, contribuyendo así al prestigio y crecimiento profesional y organizacional, constituyendo un ejemplo a seguir en el potenciamiento del talento humano.
11			INDICADORES			
12			Descripción del indicador	Descripción del indicador	Descripción del indicador	Descripción del indicador

Fuente: Elaboración propia

8.5 Anexo 4: Vista general de la hoja que contiene las competencias, comportamientos e indicadores del tipo “Profesional”.

	G	H	I	J	K	L
1		Básico	Intermedio	Avanzado	Destacado	
2	PUESTOS	Profesional de Servicio Civil 1A	Estadístico de Servicio Civil 2	Profesional de Servicio Civil 2	Profesional de Servicio Civil 3	
3		Profesional en Informática 1A	Profesional de Servicio Civil 1B	Profesional en Informática 2		
4			Profesional en Informática 1B			
5						
6						
7						
8	Acción estratégica e innovadora					
9	Comportamientos	Básico	Intermedio	Avanzado	Destacado	
10	Comprensión de cambios del entorno	Está atento y comprende los cambios del entorno que pueden afectar su trabajo, y busca informar al resto del equipo.	Se adecua a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.	Analiza los cambios del entorno y propone planes y programas de mejoramiento continuo.	Monitorea constantemente los cambios del entorno, analizando éstos y visualizando con rapidez las oportunidades, amenazas y su efecto en su trabajo, unidad u organización, estableciendo orientación estratégica para la aprobación de planes, programas y otros.	
11		INDICADORES				
12		Descripción del indicador	Descripción del indicador	Descripción del indicador	Descripción del indicador	

Fuente: Elaboración propia

8.6 Anexo 5: Vista general de la hoja que contiene las competencias, comportamientos e indicadores del tipo “Técnico”.

	A	B	C	D	E
1		PUESTOS	Básico	Avanzado	Destacado
2			Secretario de Servicio Civil 1	Programador de Computador 2	Técnico de Servicio Civil 3
3			Técnico de Servicio Civil 1	Técnico de Servicio Civil 2	
4			Técnico en Informática 1	Técnico en Informática 3	
5					
6					
7					
8					
9					
10	<i>Dominio y Credibilidad Técnica</i>				
11		Comportamiento	Básico	Avanzado	Destacado
12		Dominio de información e insumos para su trabajo	Para hacer sus trabajos aplica y utiliza los conocimientos e insumos requeridos para su campo de actividad.	Domina el campo de acción, identifica oportunidades de mejora y pone a disposición del equipo al que pertenece la información, contribuyendo a la excelencia.	Sobresale por su dominio técnico y la capacidad de resolver las situaciones que se le presenten, tanto cotidianas como emergentes, siendo una persona líder técnica en su campo de actividad.
13			INDICADORES		
14			Descripción del indicador	Descripción del indicador	Descripción del indicador

Fuente: Elaboración propia

8.7 Anexo 6: Vista general de la hoja que contiene las competencias, comportamientos e indicadores del tipo “Inicial”.

	E	F	G	H
1	PUESTOS	Básico	Intermedio	
2		Conductor del Servicio Civil 1	Trabajador Calificado del Servicio Civil 1	
3		Miselaneo de Servicio Civil 1		
4		Oficial de seguridad del servicio civil 1		
5				
6				
7				
8	<i>Dominio y Aplicación Práctica</i>			
9	Comportamiento	Básico	Intermedio	
10	Uso y Dominio de herramientas e insumos / Conoce su campo de trabajo se apega a protocolos e instrucciones	Conoce de forma general su ámbito de trabajo y muestra interés por incorporar aprendizaje para realizar un adecuado uso de los recursos a su cargo.	Conoce y domina su quehacer y el uso de los equipos e insumos asignados y cuando se le solicita propone opciones que mejoren su desempeño.	
11		INDICADORES		
12		Descripción del indicador	Descripción del indicador	

◀ ▶ | Competencias | Transversales | Directivas | Profesionales | Técnicas | **Iniciales** | +

Listo

8.7 Anexo 7: Validación de Competencias en el IMN

Original message

De: Oscar Ramírez Rodríguez <oscarr@imn.ac.cr>

Date: lun., 9 dic. 2019 a las 13:38

Subject: RV: Cuadros de comportamientos IMN

To: Kendall Zúñiga Walker <kendalw009@gmail.com>, Violeta Pallavicini <vpallavicini@gmail.com>

Buenas Tardes

Doña Violeta

Kendall

Después de haber hecho circular la información por ustedes suministrada , en la que a cada jefatura se le entrego el documento y se le invito a hacerle observaciones, tanto este servidor como don Oscar Murillo, quienes le hemos dado seguimiento al proceso por ustedes planteado nos sentimos muy satisfechos y orgullosos del esfuerzo demostrado y la madurez con han tratado la información . Solo le hicimos dos observaciones a nivel gerencial y como parte del proceso de control interno en que están inmersos esos estratos.

Por lo demás seguimos a su disposición

Gracias

Oscar Ramírez Rodríguez