2026

GUÍA DE GESTIÓN

Evaluación del desempeño de la persona funcionaria

POÁS

GOBIERNO LOCAL

Índice

Introducción 4

1. Fundamento Legal 6

2. Objetivo general 11

3. Principios que rigen la evaluación de desempeño 11

4. Usos de la evaluación del desempeño 11

5. Calificación de la evaluación del desempeño 12

6. Gestión de la evaluación del desempeño 14

6.1. Ámbito de aplicación 14

6.2. Roles de los involucrados en la evaluación del desempeño 15

6.3. Ciclo de gestión de la evaluación del desempeño 16

6.3.1. Planificación de la evaluación del desempeño 18

6.3.2. Registro de información en la evaluación del Desempeño 19

6.3.3. Evaluación parcial del desempeño 22

6.3.4. Evaluación del desempeño final 24

6.4. Gestión de planes de seguimiento y mejora de desempeño 26

6.5. Gestión de cambios en la evaluación del desempeño 28

7. Evidencia de controles para la evaluación del desempeño 29

8. Criterios de evaluación 30

8.1. Evaluación del desempeño por objetivos y metas 31

8.2. Evaluación del desempeño por competencias 32

9. Vinculación de la gestión de riesgos con la evaluación del desempeño 34

10. Estímulos de productividad generados por la evaluación del desempeño 35

10.1. Flexibilidad laboral 36

10.2. Teletrabajo 36

10.3. Capacitación 36

10.4. Formación 37

10.5. Reconocimientos 37

10.6. Espacios de distracción 37

10.7. Voluntariado 37

11. Responsabilidades de la Unidad de Talento Humano en la evaluación del desempeño 38

12. Anexos 40

12.1. Ficha Evaluación del Desempeño 40

12.2. Registro de objetivos, metas y actividades 42

12.3. Plantilla Reporte de Eventos 43

12.4. Evaluación de competencias parcial y final 44

12.5. Reporte de Evaluación parcial y final 46

12.6. Reporte Planes de Mejora y Recomendaciones 48

12.7. Plantilla rendición de cuentas 49

13. Versión y actualización 50

13.1. Versión 50

13.2. Aprobaciones 50

Introducción

La presente guía incluye las acciones específicas para la implementación, mantenimiento y mejora continua de la evaluación del desempeño de las personas funcionarias de la Municipalidad de Poás, considerando los aspectos jurídicos de la normativa vinculante interna y externa. Adicionalmente, el alineamiento con las disposiciones recientes se adopta con el propósito de fortalecer los controles en los procesos municipales, mediante la medición de elementos cuantitativos tales como el cumplimiento de metas, objetivos, actividades y tareas desarrolladas por las personas funcionarias.

Es importante señalar que la metodología utilizada se adapta a la gestión interna del municipio, tomando como referencia lo dispuesto en el Código Municipal, particularmente en sus Títulos V y VI, en materia de evaluación del desempeño, en concordancia con la entrada en vigencia de la Ley Marco de Empleo Público N.° 10159 y su respectivo reglamento.

Por lo anterior, la presente revisión general de la guía no modifica los elementos sustantivos del marco regulatorio que fundamenta el proceso, sino que responde a la necesidad de actualizar, ajustar y fortalecer su contenido operativo y metodológico, a partir de la experiencia institucional acumulada en su aplicación.

Con base en lo anterior, se consolidan los esfuerzos institucionales orientados a la documentación de los procesos y procedimientos municipales, con el fin de establecer de manera más precisa los indicadores aplicables a cada puesto, favoreciendo una gestión más eficiente y eficaz en la prestación de los servicios a la ciudadanía.

Para ello, se ha coordinado con las jefaturas y responsables de proceso la identificación de labores relevantes, medibles y con impacto en la gestión, a efectos de construir fichas de evaluación acordes con la naturaleza de cada puesto y con las responsabilidades efectivamente asignadas.

De manera complementaria, esta actualización incorpora un aspecto relevante para el fortalecimiento técnico del modelo de evaluación: el alineamiento con el Manual Descriptivo de Clases de Puestos de la Municipalidad de Poás, oficializado en el año 2025. Dicho instrumento introdujo competencias específicas asociadas a las distintas

clases de puestos, razón por la cual la evaluación del desempeño se ajusta a esta nueva base institucional, dejando de utilizar como referencia el diccionario de competencias que se mantuvo vigente hasta el año 2025, emitido por la Dirección General de Servicio Civil. Este cambio permite una mayor correspondencia entre el perfil formal del puesto, las competencias requeridas y los criterios de valoración aplicables en el proceso evaluativo.

Con la información recopilada, se establece un sistema de evaluación del desempeño que integra todas las fases definidas en la metodología, desde la planificación, sensibilización y registro cuantitativo, hasta las evaluaciones parciales, la evaluación final y la formulación de planes de mejora de acuerdo con los resultados obtenidos, lo que procura que el instrumento no solo permita verificar el cumplimiento de labores, sino también valorar elementos que inciden directamente en la calidad de la gestión institucional.

El presente documento establece, por tanto, el marco orientador de la gestión del desempeño en la Municipalidad de Poás, a partir de su puesta en marcha desde el año 2021 y de su mejora permanente mediante la incorporación de ajustes normativos, técnicos y de aprendizaje institucional. A su vez, procura generar insumos útiles para procesos estratégicos como la planificación y el presupuesto, mediante el seguimiento del cumplimiento de metas y objetivos de las distintas unidades, con base en los indicadores evaluados.

Los lineamientos para la evaluación del desempeño por parte del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica en noviembre de 2023 motivaron la actualización de algunos apartados de la presente guía, se ha verificado que sus elementos esenciales ya habían sido abordados desde la versión inicial, siendo para esta revisión, el principal ajuste técnico-metodológico corresponde al alineamiento de la evaluación con el Manual Descriptivo de Clases de Puestos oficializado en 2025, en lo relativo a la incorporación de competencias específicas para las clases de puestos municipales.

1. Fundamento Legal

Se cuenta con el siguiente fundamento legal externo:

- **Código Municipal**

La evaluación del desempeño de las personas servidoras de la Municipalidad tiene su sustento legal en el Código Municipal en el Título V, capítulo V Incentivos y beneficios, en el cual se detalla en el siguiente artículo el objetivo de la evaluación del desempeño:

> *"Artículo 143. - Los incentivos y beneficios que propicien el cumplimiento de los objetivos de cada municipalidad y que por sus características internas fomenten el desarrollo y la promoción del personal municipal, estarán regulados por la evaluación de su desempeño -proceso o técnica que estimará el rendimiento global del empleado- o por una apreciación sistemática del desempeño del individuo, que permita estimular el valor, la excelencia y otras cualidades del trabajador."*

Además, se detalla en el capítulo VI, los artículos referentes a la evaluación y calificación del del servicio, en los artículos 144 al 150, donde se destaca lo siguiente:

> *"Artículo 144. - Los trabajadores municipales comprendidos en la presente ley tendrán anualmente una evaluación y calificación de sus servicios. Para tal fin, la Oficina de Recursos Humanos confeccionará los formularios y los modificará si fuere necesario, previa consulta al alcalde municipal, ... "*

En el artículo 145, se mencionan los estímulos generados y usos de la evaluación de desempeño para el reconocimiento de las personas funcionarias,

> *"Artículo 145. - La evaluación o calificación anuales de servicios servirán como reconocimiento a los servidores, estímulo para impulsar mayor eficiencia y factor que debe considerarse para el reclutamiento y las elecciones, la capacitación, los ascensos, el aumento de sueldo, la concesión de permisos y las reducciones forzosas de personal."*

En el artículo 146 se indica la referencia de la escala de calificación del rendimiento de la persona funcionarias.

El artículo 147 se aborda la evaluación de las personas funcionarios en los casos de los nombrados en propiedad con una duración mayor a un año de trabajo continuo y en el caso de las personas funcionarios con un servicio prestado menor a un año, se establecen los criterios en el artículo 148.

En caso de desacuerdo entre la jefatura inmediata y la persona funcionaria respecto a los resultados de la evaluación del desempeño, será resuelto por el alcalde, de acuerdo con el artículo 149.

Respecto a la calificación de la persona funcionaria sea equivalente a un resultado regular por dos años consecutivos se considerará falta grave, como dicta el artículo 150, siendo aplicadas las sanciones de acuerdo con el capítulo XII Sanciones del Título V.

- **Ley de Salarios de la Administración Pública N °2166**

Considerando las modificaciones realizadas mediante la ley 9635 del 4 de diciembre de 2018, con la incorporación del capítulo VI Rectoría y Evaluación del Desempeño de los Servidores Públicos, en los artículos 45 al 50, en los que se destacan los siguientes artículos:

> "*Artículo 45- Evaluación del desempeño de los servidores públicos. La evaluación del desempeño será un mecanismo para la mejora continua de la gestión pública y del desempeño y desarrollo integral de los funcionarios públicos.*"
>
> "*Artículo 46- Rectoría de Empleo Público. 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.*

Además, deberá evaluar el sistema de empleo público y todos sus componentes en términos de eficiencia, eficacia, economía y calidad, y proponer y promover los ajustes necesarios para el mejor desempeño de los funcionarios y las instituciones públicas."

"*Artículo 47- Fundamento metodológico de la evaluación del desempeño. La evaluación del desempeño de los funcionarios se fundamentará en indicadores cuantitativos de cumplimiento de metas individuales de productos y servicios prestados, vinculados a los procesos y los proyectos que realice la dependencia a la que pertenece, y la del cuerpo gerencial en todos sus niveles para el cumplimiento de las metas y los objetivos institucionales.*

Será responsabilidad de cada superior definir los procesos y los proyectos de la dependencia, así como los productos y los servicios prestados, de conformidad con la normativa vigente y los planes estratégicos gubernamentales institucionales."

"*Artículo 48- Criterios para la evaluación del desempeño. Cada jefatura de la Administración Pública, al inicio del año, deberá asignar y distribuir a todos los funcionarios entre los procesos, proyectos, productos y servicios de la dependencia, estableciendo plazos de entrega y tiempo estimado para su elaboración. Será responsabilidad de cada superior jerárquico dar seguimiento a este plan de trabajo anual; su incumplimiento será considerado falta grave de conformidad con la normativa aplicable.*

Para el seguimiento regular y frecuente de las actividades del plan de trabajo, cada administración deberá establecer un sistema informático al efecto, alimentado por cada funcionario con las actividades diarias vinculadas a dichos procesos, proyectos y productos, y el cumplimiento de plazos y tiempos. Será responsabilidad de cada funcionario, incluido todo el nivel directivo, la actualización y el mantenimiento al día de la información necesaria para la evaluación de su desempeño, de conformidad con los procesos, proyectos, productos y servicios asignados particularmente, sus plazos de entrega y tiempos estimados para su elaboración, en dicho sistema informático que la

administración pondrá a su disposición. Su incumplimiento será considerado falta grave de conformidad con la normativa aplicable.

El incentivo por anualidad se concederá únicamente mediante la evaluación del desempeño para aquellas personas servidoras públicas que laboren bajo el esquema de salario compuesto, que hayan cumplido con una calificación mínima de "muy bueno" o su equivale numérico, según la escala definida, de conformidad con las siguientes reglas:

a) Un ochenta por ciento (80%) de la calificación anual se realizará sobre el cumplimiento de las metas anuales definidas para cada funcionario, de conformidad con lo dispuesto en el presente capítulo.

b) Un veinte por ciento (20%) será responsabilidad de la jefatura o superior, que se evaluará según el buen rendimiento acorde con las competencias necesarias para el desempeño del puesto."

- **Ley Marco de Empleo Público N°10159**

Ley con vigencia a partir de marzo 2023, cuenta a la emisión de esta guía, la elaboración del Reglamento y las disposiciones específicas en materia de Evaluación de Desempeño.

En el Capítulo VII, Gestión del Desempeño, se establece del artículo 27 al 29, los siguientes puntos:

- Alcance de la evaluación de desempeño
- Fundamento metodológico del desempeño
- Criterios para la evaluación del desempeño

- **Reglamento de la Ley de Marco de Empleo Público N°10159**

Publicado mediante decreto ejecutivo N° 43952 – PLAN publicado el 10 de marzo de 2023, con referencia en materia de evaluación de desempeño en el capítulo VII, Subsistema Gestión del desempeño con desglose del artículo 30 al 32:

- Evaluación del desempeño de las personas servidoras (etapas)

- Principios rectores
- Lineamientos a Evaluación de Desempeño

- **Lineamientos Metodológicos Generales para la Evaluación del Desempeño de las personas servidoras públicas, cubiertas por la rectoría del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, en materia de empleo público N°029-PLAN**

El lineamiento publicado en la gaceta del 28 de noviembre de 2023 se alinea con lo establecido en el artículo 32 en el Reglamento de la Ley de Marco Empleo Público. En el lineamiento se destacan los siguientes puntos:

- Principios rectores
- Roles de los actores participantes
- Uso de las evaluaciones
- Ciclo de gestión
- Criterios de evaluación y evaluaciones
- Conglomerados de puestos
- Ponderación y calificación

En el caso de la normativa interna vinculante a la Evaluación de Desempeño se lista los siguientes documentos:

- ✓ Manual Descriptivo de Clases de Puestos de la Municipalidad de Poás versión julio 2025.

2. Objetivo general

Guiar a todas las personas funcionarias de la Municipalidad de Poás en la aplicación de la metodología de Evaluación de Desempeño, considerando el ciclo de desempeño y los criterios de evaluación, generando resultados para una rendición de cuentas transparente, que permita mayor eficiencia en la gestión municipal reflejado en una mayor calidad en los servicios prestados en el cantón.

3. Principios que rigen la evaluación de desempeño

Con base en el artículo 31 del Reglamento de la Ley del Marco Empelo Público, se definen los siguientes principios:

- ✓ Principio de legalidad.
- ✓ Principio de excelencia en el servicio.
- ✓ Principio de mérito, capacidad y competencias.
- ✓ Principio de Prevalencia del interés general.
- ✓ Principio de participación.
- ✓ Principio de transparencia.
- ✓ Principio de objetividad e imparcialidad.
- ✓ Principio de igualdad de oportunidad, trato y no discriminación.
- ✓ Principio de eficacia.
- ✓ Principio de eficiencia.

La explicación de estos principios se amplía en las directrices del decreto N°029-PLAN, en el artículo 3 Principios Rectores.

4. Usos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño fortalece el compromiso de las personas funcionarias en la gestión municipal, mediante una clara y específica definición de las actividades, metas y objetivos que deben realizar, con indicadores preestablecidos que les permite conocer las expectativas que deben cumplir.

Además, las jefaturas cuentan con información objetiva y clara para evaluar de forma periódica el cumplimiento de las funciones de sus funcionarios a cargo, lo cual se refleja en las metas y objetivos grupales de la unidad, y que a su vez incide en la nota del titular subordinado, generando un compromiso integral por el logro de las metas.

De acuerdo con el artículo 49 de la Ley N°2166 de Salarios de Administración Pública, se consideran los siguientes objetivos y el artículo 5, Usos de la Evaluación del Desempeño en el decreto N°029-PLAN

a) Estímulos que establece la ley
b) Criterios para ascensos, promociones, reconocimientos, capacitaciones, adiestramientos.
c) Implementar acciones de mejora y fortalecimiento del potencial humano.

5. Calificación de la evaluación del desempeño

La calificación de la evaluación del desempeño se actualiza e implementa considerando lo establecido en el Código Municipal en el artículo 146, así como directrices y lineamientos emitidos por MIDEPLAN, como lo señalado en la Ley de Salario N°2166.

En consonancia de lo establecido previamente, se aplica lo establecido en los Lineamientos Metodológicos Generales para la Evaluación del Desempeño de las personas servidoras públicas, cubiertas por la rectoría del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica Directriz N°029-PLAN, en materia de empleo público que establecen en el Artículo 15 – Calificación de la Evaluación del Desempeño.

Además en el Código Municipal en el Título V, Capítulo VI Evaluación y calificación del servicio en el artículo 146, señala que las categorías de evaluación anual serán: Regular, Bueno, Muy Bueno y Excelente, las cuales se alinean con el Lineamiento N°029-PLAN, en el artículo 15 – Calificación de la Evaluación de Desempeño:

Categorías evaluación artículo 146 Código Municipal	Categorías de evaluación
Regular	Deficiente
Bueno	Bueno
Muy Bueno	Muy Bueno
Excelente	Excelente

Tabla 1 Nombres de categorías de evaluación. Fuente: Elaboración propia

Por los puntos anteriores, se presenta la tabla de calificaciones que se aplicará para el año 2025, considerando la entrada en vigencia de la directriz 029-PLAN, se comparan en el siguiente cuadro:

Valor (en puntos)	Calificación	Descripción	Oportunidades de mejora	Incentivos* a partir del 2025
1 a 69.99	Regular / Deficiente	No cumple con los resultados mínimos evaluados referente a metas y objetivos.	Requiere de manera obligatoria establecer un plan de mejora.	No aplica incentivos
70 a 89.99	Bueno	Cumple con la mayoría de los compromisos requerido para cumplir sus objetivos y metas evaluadas.	Podría requerir de un plan de acción para mejorar su desempeño.	No aplica incentivos
90 a 95.99	Muy Bueno	Cumple satisfactoriamente con los objetivos y metas evaluadas.	Realimentar al funcionario sobre las buenas actuaciones en el desempeño de las funciones.	Aplica incentivos
96 a 100	Excelente	Cumple con los objetivos y metas evaluados, además de realizar labores adicionales de impacto para la unidad.	Realimentar al funcionario sobre las buenas actuaciones en el desempeño de las funciones.	Aplica incentivos

Tabla 2 Escala de evaluación de las categorías. Fuente: Elaboración propia.

Es importante indicar que el pago de incentivos monetarios está condicionado a las regulaciones vigentes, por lo cual la Unidad de Talento Humano hará la comunicación respectiva a las personas funcionarias que les afecten las medidas.

6. Gestión de la evaluación del desempeño

6.1. Ámbito de aplicación

La gestión de la evaluación del desempeño será aplicable a todas las personas servidoras de la Municipalidad, incluyendo al personal con plazas en propiedad e interinas.

Lo anterior aplica también para las personas servidoras con nombramientos ocasionales por motivos de emergencias o sustituciones temporales menores a un año, o que se encuentren en período de prueba.

Además, se establece en el Código Municipal en el Título V, Capítulo V El Personal Municipal, según los artículos 147 y 148, de acuerdo con el período laborado de forma y lo dispuesto en el Capítulo V, Artículo 17, Evaluación del desempeño en casos especiales del decreto N°029-PLAN, que a continuación se visualiza:

Período de prestación de servicios	Forma de evaluación	Código Municipal	Decreto N°029-PLAN
Menor a seis meses bajo una misma jefatura	Evaluación parcial de desempeño	Artículo 148, inciso a) Código Municipal.	Artículo 17, inciso a) y c)
Laborado durante el año, pero menor a seis meses con la misma jefatura	Evaluación acumulativa de fichas de evaluación, sumatoria para ser evaluado por la última jefatura del período	Artículo 148, inciso c) Código Municipal	Artículo 17, inciso a) y c)

Período de prestación de servicios	Forma de evaluación	Código Municipal	Decreto N°029-PLAN
Entre seis meses y menos de un año	Evaluación parcial de desempeño	Artículo 148 inciso b) Código Municipal	Artículo 17, inciso a) y c)
Laborado de forma continua	Evaluación parcial y final de desempeño	Artículo 147 Código Municipal	

Tabla 3 Aplicación de la evaluación de desempeño. Fuente: Elaboración propia.

6.2. Roles de los involucrados en la evaluación del desempeño

La gestión de la evaluación del desempeño requiere una participación de todas las personas servidoras de la Municipalidad mediante una coordinación entre las unidades de Recursos Humanos, las jefaturas, supervisores, coordinadores, los jerarcas y las personas funcionarias, considerando los siguientes roles de acuerdo con el artículo 4 del decreto N°029-PLAN.

a. Jerarcas: se incluye a la Alcaldía Municipal y el Concejo Municipal, quienes tienen la responsabilidad de aprobar la normativa interna, herramientas e informes generados de la aplicación de la evaluación de desempeño, trasladado por el departamento de Recursos Humanos. Además, en los casos de desacuerdos entre las jefaturas y subalternos generados de la evaluación y en el caso de los procesos de sanción inherentes al proceso de evaluación de desempeño.

b. Dependencia de recursos humanos: responsable de establecer en la Municipalidad los parámetros técnicos requeridos para la evaluación del desempeño con base en los lineamientos establecidos por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Además, tendrá las funciones a nivel municipal de dirigir, orientar y asesorar al jerarca, jefaturas y personas servidoras sobre la evaluación del desempeño.

c. Dependencia de planificación institucional: responsable de la elaboración, seguimiento y evaluación de los instrumentos de planificación de diferentes

niveles: desarrollo cantonal, estratégico y operativos, generando los objetivos y metas de la municipalidad.

d. Jefaturas: responsables de establecer las metas y objetivos con la participación de las personas servidoras a su cargo, para la evaluación de desempeño anual con base en los lineamientos e instrumentos emitidos por la Unidad de Talento Humano y Planificación Institucional. Además, será el responsable del resguardo de la documentación generada de la evaluación del desempeño considerando los controles internos que evidencia el registro mensual y otros elementos para la evaluación de competencias.

e. Persona funcionaria: persona evaluada con la herramienta de evaluación de desempeño, considerando evaluación de objetivos y metas y las competencias individuales, con el fin de mejorar la gestión municipal que se vea reflejada en la calidad de los servicios.

6.3. Ciclo de gestión de la evaluación del desempeño

La gestión de la evaluación del desempeño se realiza de forma anual con un ciclo que inicia del 1° de enero y finaliza el 31° de diciembre de cada año, según el capítulo II, en el artículo 6 del decreto N°029-PLAN

Para el desarrollo del ciclo de evaluación, se debe considerar las siguientes etapas:

a. Planificación: Etapa en la cual se realiza de forma conjunta la definición de las metas, objetivos y la relación porcentual de criterios de evaluación que se esperan de las personas servidoras públicas.

Deben ser considerados los siguientes instrumentos de planificación para la asignación de metas y objetivos:

- ✓ Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local,
- ✓ Plan estratégico municipal (PEM)
- ✓ Plan Operativo Anual (POA)
- ✓ Planes Internos de Trabajo
- ✓ Plan de Mejora Ética.

b. **Sensibilización y formación:** En esta etapa se realiza la concientización al personal sobre la importancia, uso, aplicación y beneficios de la evaluación de desempeño considerando el mejoramiento de la gestión municipal con un enfoque de desarrollo de la persona funcionaria y su aporte al valor público.

c. **Ejecución:** Etapa permanente de evaluación, donde a partir de los controles internos establecidos por las jefaturas y la previa validación en la etapa de planificación por parte de las personas funcionarias, se monitorea la ejecución de los objetivos, metas y actividades asignadas.

   En esta etapa se incluye la realización de evaluaciones parciales, las que permite dar seguimientos de los avances de los trabajos asignados, permitiendo retroalimentar a la persona sobre su desempeño y en caso de ser necesario la implementación de planes de mejora.

   Además, se deberá realizar una evaluación final en el período establecido validando los trabajos asignados contra los trabajos realizados.

d. **La realimentación:** Es una práctica que debe darse durante todo el proceso de evaluación y es indispensable para poder concluir el ciclo de la evaluación del desempeño, los resultados obtenidos deberán ser analizados por las partes, de una manera clara, oportuna, equilibrada, objetiva, asertiva y con intención positiva.

En la siguiente imagen se muestra el desarrollo de las fases, iniciando tres meses previo al período de desempeño que se va a evaluar y se observa al final de la línea de tiempo a más tardar el mes de junio posterior al periodo evaluado.



Ilustración 1 Ciclo de Evaluación de Desempeño. Fuente: Elaboración Propia.

A continuación, se detalla las acciones establecidas para el desarrollo de cada etapa.

6.3.1. Planificación de la evaluación del desempeño

Esta fase establece las metas y objetivos que se van a ser medidos en la evaluación del desempeño por parte de la jefatura, quién debe comunicarlas de forma clara y concisa a las personas funcionarias a su cargo. El período estimado para realizar esta fase es entre el mes de octubre a diciembre.

Para la planificación de la evaluación del desempeño se realizarán los siguientes pasos:

6.3.1.1. La jefatura define los objetivos, metas e indicadores de las personas funcionarias, considerando lo propuesto en la planificación del año siguiente.

6.3.1.2. La jefatura llena la plantilla “Ficha de Evaluación del Desempeño” (anexo 14.1) para cada persona funcionaria a su cargo, considerando las funciones, responsabilidades y el manual de puestos. Esta ficha se encuentra en el Sistema de Evaluación del Desempeño.

6.3.1.3. La jefatura genera la plantilla “Ficha de Evaluación del Desempeño” con el detalle de las metas, objetivos e indicadores, las alternativas de estímulos de productividad (considerar el apartado 10 “Estímulos de Productividad) y las competencias a evaluar para la persona funcionaria.

6.3.1.4. La jefatura sensibiliza a las personas funcionarias con base en la información de la Ficha de Evaluación del Desempeño, generando dos copias de la ficha en forma impresa para la entrega de una copia a la persona funcionaria y una original con firma de ambas partes (persona funcionaria y jefatura).

Se puede optar por opciones de impresión de copia (física o digital) para el personal y resguardo de la entrega mediante minuta con la entrega a la Unidad de Talento Humano.

6.3.1.5. La jefatura traslada a la Unidad de Talento Humano las Fichas de Evaluación del Desempeño mediante un oficio con el listado de fichas de evaluación entregadas.

Resultados de esta fase:

- “Ficha de Evaluación del Desempeño” generada en Sistema de Evaluación de Desempeño y cargada en evaluación del próximo período.
- Generación de Ficha de Evaluación del Desempeño generada en formato PDF, firmada por jefatura y persona funcionaria y copia entregada a funcionarios.
- Listado de Fichas de Evaluación de Desempeño entregado y recibido por parte de Recursos Humanos.

6.3.2. Registro de información en la evaluación del Desempeño

El registro de la información necesaria para una evaluación de desempeño objetivo y con datos reales es obligación tanto de las jefaturas como de las personas funcionarias, con base en lo indicado en el artículo 48 de la Ley de Salarios de la Administración Pública, Ley N°2166:

> *“Será responsabilidad de cada funcionario, incluido todo el nivel gerencial, la actualización y el mantenimiento al día de la información necesaria para la*

evaluación de su desempeño, de conformidad con los procesos, proyectos, productos y servicios asignados particularmente, sus plazos de entrega y tiempos estimados para su elaboración, en dicho sistema informático que la Administración pondrá a su disposición. Su incumplimiento será considerado falta grave de conformidad con la normativa aplicable. "

La medición de la evaluación del desempeño se realiza con base en las metas, objetivos e indicadores acordados previamente en el último trimestre del año anterior, con el fin de que a partir del 1° de enero, se cuente con la información incluida en el Sistema de Evaluación de Desempeño.

Es importante señalar que la Municipalidad cuenta con un manual de usuario del Sistema de Evaluación de Desempeño que especifica la forma de registrar la información por parte de la jefatura.

Durante el avance del ciclo de evaluación de desempeño, la jefatura debe realizar las siguientes acciones:

6.3.2.1. La jefatura deberá incluir las actividades y metas fijas correspondientes a evaluar durante el período que evaluará posteriormente, para lo anterior se debe apoyar en instrumentos como: cronograma, planificación, asignación de rutas, roles de trabajo y otros insumos. Es importante considerar que la información se debe incluir en tareas asignadas, incidentes justificados e incidentes no justificados.

6.3.2.2. Para la validación de la ejecución de las tareas asignadas, la jefatura deberá utilizar los mecanismos de control interno que dispone para validar el cumplimiento, además deberá validar los reportes de eventos (anexo 14.3) que hayan imposibilitado el cumplimiento de una meta.

Además, se cuenta con la ficha de rendición de cuentas como un control opcional a ser utilizado por parte de las personas funcionarias para comunicar ciertas funciones que desarrollan de forma periódica debido a procedimiento establecido, permitiendo informar a la jefatura de la ejecución de estas actividades y la justificación pertinente de aquellas que no cumplieron. (anexo 14.7)

6.3.2.3. Al término del mes, la jefatura deberá registrar en el Sistema de Evaluación de Desempeño considerando la información recopilada con base en sus controles internos: (anexo 14.2)

- Actividades asignadas: Aplicable para las actividades y objetivos que se realizan a la unidad por solicitudes, gestiones y otros medios por requerimientos de terceros, lo cual no se puede cuantificar previamente debido a que depende de las necesidades de otras unidades de la Municipalidad como: entes fiscalizadores, los jerarcas (Alcaldía y Concejo Municipal) y los usuarios externos (ciudadanos, proveedores, otras organizaciones).

- Actividades no realizadas justificadas: Cantidad de actividades y metas que no fueron realizadas en el período evaluado que cuentan con una justificación mediante el reporte de evento emitido y firmado por la persona funcionaria y jefatura respectiva. Estos incidentes no afectarán la calificación de la persona funcionaria.

- Actividades no realizadas injustificadas: Cantidad de eventos vinculados a una o varias metas y actividades que no fueron realizados durante el período evaluado por parte de la persona funcionaria, quedando evidencia de la falta en los controles internos realizados por la jefatura. Estos incidentes afectarán la calificación de la persona funcionaria.

La inclusión de la información de las actividades asignadas, no realizadas justificadas y no realizadas injustificadas en el Sistema de Evaluación del Desempeño debe ser realizada de forma mensual por parte de las jefaturas.

Además, la información incluida será monitoreada por la Unidad de Talento Humano, para validar el llenado de todos los instrumentos, con el fin de evitar evaluaciones subjetivas o con información inexacta por la acumulación de períodos no registrados.

Se establece como fecha límite un mes posterior la inclusión del mes a evaluar, por ejemplo: la información de la evaluación del mes de enero de una persona funcionaria deberá estar incluida a más tardar el último día del mes de febrero y así sucesivamente.

Es necesario considerar que en el caso de jefaturas con jefaturas a cargo, el plazo interno puede variar, para que pueda incluir en el plazo indicado la información respectiva.

Es importante indicar que esta fase de evaluación aplica para todo el ciclo de evaluación que inicia el 1° de enero y termina el 31 de diciembre, por lo cual la jefatura debe ser vigilante de la ejecución correcta de los mecanismos de control en el quehacer diario del departamento; así como la inclusión mensual en el Sistema de Evaluación de Desempeño.

La rutina de evaluación periódica será la misma para todos los meses a excepción del mes establecido anualmente para realizar la fase de Evaluación parcial de desempeño que corresponde al seguimiento, que se detalla en el apartado 6.3.3., la cual agrega acciones adicionales que involucran la participación de la persona funcionaria.

Resultados de esta fase:

- Inclusión de información (metas, actividades, objetivos, incidentes) mensualmente del desempeño de las personas funcionarios en el Sistema de Evaluación de Desempeño.

6.3.3. Evaluación parcial del desempeño

Se establece que las jefaturas realicen una realimentación a las personas funcionarias de manera personal, para establecer en los casos que sea necesario medidas de mejora y seguimiento de forma oportuna.

La actividad de seguimiento para validar el cumplimiento de los objetivos, metas e indicadores incluidas en la Herramienta de Evaluación de Desempeño deberá ser realizada entre los meses de mayo a julio, previamente establecido por comunicación formal por parte del departamento de Recursos Humanos.

Continuando con las acciones realizadas en el apartado 6.3.2 referente a la evaluación ordinaria, para esta fase, adicionalmente se debe ejecutar lo siguiente:

6.3.3.1. La jefatura verifica que la información de las metas, actividades y objetivos estén incluidas en el Sistema de Evaluación de Desempeño, así como el registro de los incidentes no justificados y justificados hasta el período que se va a evaluar.

6.3.3.2. La jefatura procederá a realizar la evaluación parcial de las competencias vinculadas al puesto que se encuentra la persona funcionaria en el apartado del Sistema de Evaluación del Desempeño Competencias Parcial (Anexo 14.4).

6.3.3.3. La jefatura genera el Reporte de Resultados de Evaluación Parcial (Anexo 14.5) en el Sistema de Evaluación del Desempeño por cada persona funcionaria a su cargo.

6.3.3.4. El reporte de Resultados de la Evaluación del Desempeño mostrará en el resumen de resultados las acciones requeridas de acuerdo con la nota obtenida por parte de la persona funcionaria, considerando lo establecido en el apartado 6.4 Gestión de planes de seguimiento y mejora de desempeño.

6.3.3.5. La jefatura comunicará a la persona funcionaria el reporte de resultados de evaluación parcial, siendo firmado para su oficialización por ambas partes, enviando el original impreso a Recursos Humanos y una copia para el funcionario.

Se puede utilizar también una minuta que evidencie la entrega de la evaluación parcial a las personas funcionarias y remitir únicamente dicha evidencia a Recursos Humanos, para la disminución de documentación impresa.

6.3.3.6. La jefatura en los casos que aplique llenará los Planes de seguimiento y mejora o recomendaciones de mejora en el apartado Planes en el Sistema de Evaluación de Desempeño generando la reporte “Planes de Mejora y Recomendaciones” (Anexo 14.6), el cual firman ambas partes (jefatura y persona funcionaria) quedando registrado en el Sistema de Evaluación de Desempeño para control de Recursos Humanos y custodiado de forma

física para el seguimiento por parte de la jefatura hasta la conclusión del plan.

Resultados de esta fase:

- Reporte de Evaluación parcial de desempeño.
- Reporte de planes de seguimiento y mejora o recomendaciones en los casos que aplique.

6.3.4. Evaluación del desempeño final

En esta etapa se verifica el cumplimiento de los objetivos y metas definidos en el "Ficha de Evaluación del Desempeño" de las personas funcionarias durante el año evaluado.

Para realizar esta etapa se realizan los siguientes pasos:

6.3.4.1. La jefatura verifica que estén incluida la información correspondiente al período a evaluar del desempeño de la persona funcionaria considerando lo indicado en el apartado 6.3.2 Registros de metas e incidentes en el Sistema de evaluación del Desempeño.

6.3.4.2. La jefatura procederá a realizar la evaluación final de las competencias vinculadas al puesto que se encuentra la persona funcionaria en el apartado del Sistema de Evaluación del Desempeño Competencias (anexo 14.4).

6.3.4.3. La jefatura emitirá el Reporte de Evaluación de Desempeño Final (anexo 14.5) y lo comunicará de forma individualizada a cada persona funcionaria a cargo, el cual debe quedar evidencia de aceptación de resultado mediante firma de ambas partes. El período establecido para realizar entre los meses de febrero y marzo.

6.3.4.4. La jefatura llena los planes de seguimiento y mejora o recomendaciones de mejora en caso de aplicar en el apartado Planes en el Sistema de Evaluación de Desempeño, firman el documento generado ambas partes (jefatura y persona funcionaria) quedando registrado en el Sistema de Evaluación de Desempeño para control de Recursos Humanos y

custodiado de forma física para el seguimiento por parte de la jefatura hasta la conclusión del plan.

6.3.4.5. La jefatura remitirá el reporte firmado y aprobado por la persona funcionaria, el documento original a la Unidad de Talento Humano y una copia para el funcionario a más tardar el último día hábil del mes de abril.

6.3.4.6. La Unidad de Talento Humano procesa los reportes de evaluación de desempeño, considerando la escala de evaluación (apartado 5°), para la definición de derechos de incentivos por anualidad sujeto a normativa vigente y estímulos de productividad (apartado 11°) establecidos previamente en la fase de planificación. Plazo establecido a realizar durante el mes de mayo.

Considerando los resultados obtenidos al final de la evaluación del desempeño y considerando la escala de calificación, la jefatura y la Unidad de Talento Humano deberá realizar y dar seguimiento a las siguientes acciones:

Resultado	Acción que realizar	Responsables
Igual o superior a **Muy bueno**	-Se tramitan los estímulos de productividad que se establecieron en la etapa de planificación. -Se considera para el pago de anualidad sujeto a normativa vigente.	Jefatura y Recursos Humanos
Bueno	-Recomendaciones de mejora para desarrollar en el restante período de evaluación. (optativa) -Se tramitan los estímulos de productividad que se establecieron en la etapa de planificación. -Se considera para el pago de anualidad sujeto a normativa vigente.	Jefatura y Recursos Humanos
Igual o inferior a **Insuficiente**	Elaborar un plan de seguimiento y mejora de desempeño, que contenga medidas para mejorar la calificación. Seguimiento al menos cada tres meses. - No aplica para estímulos de productividad ni anualidad.	Jefatura y Recursos Humanos

Tabla 4 Escalas de evaluación para incentivos monetarios y no monetarios. Fuente: Elaboración propia

6.3.4.7. El departamento de Recursos Humanos procederá a incluir en el sistema de planilla la anualidad en las que personas funcionarias que cumplieron con la calificación mínima de "bueno" establecida en el artículo 48° de la Ley de Salarios de la Administración Pública, para ser pagado en la primera quincena del mes de junio.

Es importante indicar que el pago de incentivos monetarios está condicionado a las regulaciones vigentes, por lo cual la Unidad de Talento Humano hará la comunicación respectiva a las personas funcionarias que les afecten las medidas.

6.4. Gestión de planes de seguimiento y mejora de desempeño

De acuerdo con la escala de evaluación indicada en el apartado 5° Calificación de la evaluación del desempeño, se detalle en el siguiente cuadro las acciones a realizar por parte de la jefatura de acuerdo con la nota de evaluación de la persona funcionaria:

Nota	Resultado	Acción a realizar	Aplicación
1 al 69.99	Insuficiente / Regular	Elaborar un plan de seguimiento y mejora de desempeño.	Obligatoria
70 al 89.99	Bueno	Se recomiendan planes de mejora	Optativa
90 a 95.99	Muy bueno	No aplican planes de seguimiento y mejora de desempeño o recomendaciones de mejora	No aplica
96 a 100	Excelente	No aplican planes de seguimiento y mejora de desempeño o recomendaciones de mejora	No aplica

Tabla 5 Escalas de evaluación para seguimiento de evaluación de desempeño

La gestión de los planes de mejora recomendativos y obligatorios, se gestionan en ambos períodos del ciclo de evaluación:

a) Evaluación parcial de los resultados de desempeño, que es la fase de seguimiento, donde la jefatura le comunica la nota obtenida al funcionario con

base en los objetivos y metas desarrolladas aproximadamente a mitad del período total. (apartado 6.3.3 Evaluación parcial del desempeño)

b) Evaluación final de los resultados de desempeño, que es el final del ciclo de evaluación de desempeño (enero a diciembre), donde la jefatura genera el reporte de evaluación con todos los períodos evaluados. (apartado 6.3.4 Evaluación parcial del desempeño)

Para la gestión de los planes de seguimiento y mejora o recomendaciones de mejora, la jefatura deberá realizar las siguientes acciones:

6.4.1.1. Genera el reporte de Planes en el Sistema de Evaluación del Desempeño, en el apartado Planes.

6.4.1.2. Establece las acciones de mejora en las metas, objetivos e indicadores con incidencias no justificadas.

6.4.1.3. Establece las acciones de mejora en los comportamientos de las competencias con calificación “Parcialmente” o “No Cumple”.

6.4.1.4. Establece la fecha de inicio de las acciones y fecha de seguimiento, y se procede a generar reporte en PDF, para ser firmado por jefatura y persona funcionaria.

6.4.1.5. La Unidad de Talento Humano tendrá el control de los planes en ejecución mediante el Sistema de Evaluación del Desempeño, y la custodia de la documentación de los planes será custodia de la jefatura hasta concluir el plan.

6.4.1.6. Contará con tres meses para la realización de las acciones establecidas, dando seguimiento de la ejecución mediante los controles internos, para ser posteriormente incluidas en la ficha impresa de Planes.

6.4.1.7. Cuando el plan se haya concluido, la ficha del Plan de Mejora y Recomendaciones es firmado por ambas partes (jefatura y persona funcionaria) en el apartado de seguimiento, incluyendo los resultados obtenidos del plan de mejora y será trasladado en forma física a Recursos Humanos para su archivo en el expediente de la persona funcionaria.

6.5. Gestión de cambios en la evaluación del desempeño

En la situación que se requiera realizar ajustes en los objetivos y metas incorporados en la evaluación de la persona funcionaria debido a cambios en las actividades que desarrolla o cambio de departamento se procede a realizar de la siguiente forma:

6.5.1.1. La jefatura deberá solicitar formalmente a la Unidad de Talento Humano la modificación de la Ficha de Evaluación del Desempeño, indicando los motivos por el cual se requiere incluir alguna meta, objetivo y actividad en el perfil del puesto a evaluar.

6.5.1.2. La Unidad de Talento Humano validará el cambio considerando el manual de clases de puestos y en caso de ser viable la inclusión, se procederá a realizar la inclusión de la actividad, la cual podrá comenzar a ser evaluada en los períodos posteriores al cambio generado. En el caso que no sea viable la modificación solicitada, Recursos Humanos comunicará la decisión a la jefatura con las justificaciones respectivas.

Aspectos importantes para la modificación de la Ficha de Evaluación del Desempeño:

- Las Fichas de Evaluación están vinculadas a un puesto determinado con base al Manual de Clases de Puestos, el mapa de procesos y otra información de la estructura organizativa oficial de la Municipalidad, por lo tanto, no se podrá cambiar ninguna ficha sin previa autorización y comunicación oficial de la Unidad de Talento Humano.
- En el caso que una persona funcionaria cambia de una unidad a otra unidad, la nueva jefatura deberá generar una nueva ficha vinculante al puesto que ocupa, por lo tanto, la persona funcionaria tendrá para ese período dos fichas de evaluación vinculantes a los puestos que desempeñó, por lo cual no se requiere ninguna autorización por parte de Recursos Humanos.
- La evaluación de desempeño para las personas funcionarias que se desempeñan en más de un puesto en un ciclo de evaluación, se basará en la suma de las evaluaciones específicas de cada puesto, lo cual será determinado por la Unidad de Talento Humano en coordinación con la jefatura que le corresponda realizar la evaluación final.

7. Evidencia de controles para la evaluación del desempeño

Las jefaturas deberán contar con actividades de control para recopilar la información referente a la ejecución de las tareas designadas a cada persona funcionaria, para lo cual se consideran controles propios de las unidades, así como herramientas específicas para la evaluación del desempeño.

El registro de la información en el Sistema de Evaluación de Desempeño requiere de datos actualizados y oportunos de las metas, objetivos, actividades delegadas por parte de las jefaturas a su personal a cargo, además de contar con una rendición de cuentas que permita validar el trabajo realizado y no realizado, con base en reportes diarios, semanales, mensuales y otras frecuencias según la naturaleza de los procesos a cargo.

El sistema de evaluación de desempeño no tiene como fin sustituir el control interno de la gestión del personal que deben realizar las jefaturas, sino más bien, registrar de forma consolidada la productividad y contar con un registro objetivo de las metas realizadas por una persona funcionaria durante el ciclo de evaluación.

Considerando lo requerido para cumplir lo indicado en el apartado 6.3.2 Registros de metas e incidentes en el Sistema de evaluación del Desempeño, la jefatura debe disponer y gestionar los siguiente:

a) Listado de tareas y actividades con metas fijas asignadas por cada funcionario para cada mes.

b) Llevar un registro de las tareas y actividades con metas variables generadas por la demanda del servicio que se presta en la unidad de trabajo, mediante hojas de cálculo, formularios, bitácoras, reportes y otros medios de control.

c) La utilización de la ficha “Reporte de Eventos” para la documentación de los incidentes justificados que afecten el cumplimiento de una actividad o tarea designada, la cual debe quedar registrada en el período correspondiente y ser evidencia documental para la justificación.

d) Llevar un registro de las tareas o actividades incumplidas por parte de los funcionarios.

e) Las unidades encargadas de gestionar actividades, metas y objetivos de temas transversales (control interno, salud ocupacional, gestión de riesgos, planificación, presupuesto, evaluación del desempeño, clima organizacional, atención entes contralores), deberán comunicar a las respectivas jefaturas sobre el cumplimiento e incumplimiento de las metas asignadas para la inclusión en los reportes de evaluación.

Además, de los puntos anteriores, es parte de la proactividad de parte de la jefatura de contar con controles adicionales que le permitan disponer de información de calidad (oportuna, útil y confiable) para el registro periódico en el Sistema de Evaluación de Desempeño.

La Unidad de Talento Humano tendrá el control de la información incluida en las evaluaciones de desempeño de cada persona funcionaria, por lo cual será vigilante de que se cumpla con los plazos establecidos para el registro de la información.

8. Criterios de evaluación

De acuerdo con lo establecido en el artículo 48 de la Ley de Salarios de la Administración Pública N° 2166 y el artículo 11 Componentes de la evaluación de desempeño en el capítulo III Criterios de evaluaciones y calificaciones del lineamiento N°029-Plan, se segrega la evaluación de la siguiente forma:

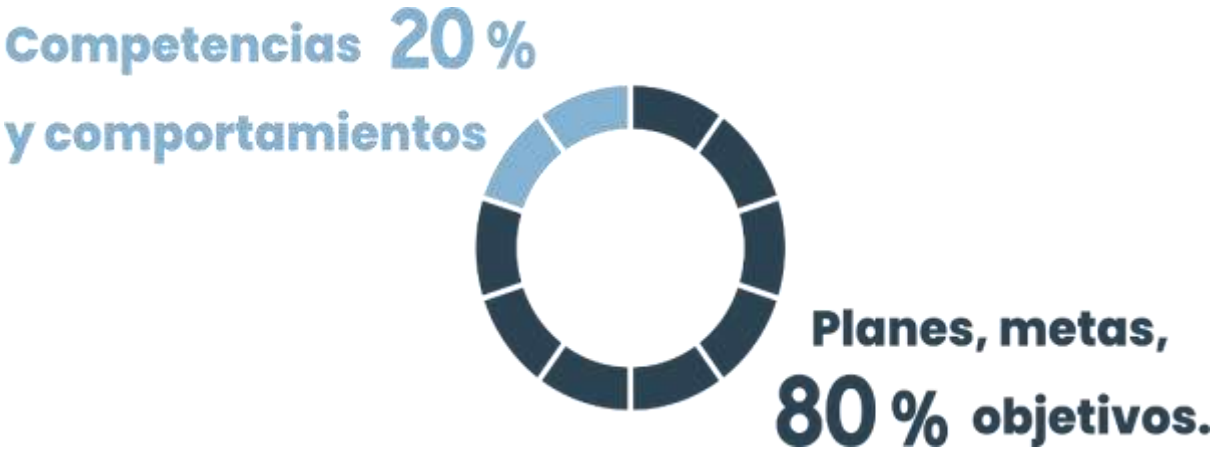


Gráfico 1 Componentes de evaluación de la evaluación del desempeño.

Por lo anterior, es que se realiza la adaptación de la ponderación de los componentes de evaluación basado en el Manual de puestos de la Municipalidad, en el Manual de

Organización y Funcionamiento, los procesos municipales y la planificación institucional.

Además, se debe considerar la adaptación del modelo de evaluación de desempeño en las personas funcionarias involucradas, así como la viabilidad técnica y legal para el cumplimiento de parte de la Unidad de Talento Humano.

8.1. Evaluación del desempeño por objetivos y metas

La evaluación de todas las personas funcionarias se basará en un 80% la evaluación de los objetivos y metas, las cuales serán establecidas con base en la planificación, la cual será comunicada por parte de las jefaturas a su personal a cargo.

Lo anterior referido en el artículo 48 inciso a de la Ley 2166,

> *"a) Un ochenta por ciento (80%) de la calificación anual se realizará sobre el cumplimiento de las metas anuales definidas para cada funcionario, de conformidad con lo dispuesto en el presente capítulo."*

En el siguiente cuadro se visualiza la vinculación entre los componentes de la evaluación de desempeño y los conglomerados de puestos según lo establecido en los lineamientos:

Nivel de planificación	Alcance de los productos	Conglomerado vinculado
Primer nivel	Plan de Desarrollo Cantonal	Gerencial
Segundo nivel	Plan Estratégico Municipal, Plan Operativo Municipal	Jefaturas
Tercer nivel	Objetivos y metas de la dependencia	Jefaturas, Profesional, Asistencia y Apoyo
Cuarto nivel	Objetivos y metas pactados entre jefatura y persona funcionaria	Profesional, Cualificado y Asistencia y Apoyo.

Tabla 6 Vinculación entre componentes de evaluación y conglomerados. Fuente: Elaboración propia.

Para la definición de las metas y objetivos a evaluar a las personas funcionarias se considera como base la planificación institucional, lo cual permitirá determinar los insumos para que las jefaturas asignen los criterios de evaluación e indicadores a sus

funcionarios a cargo, considerando el perfil del puesto y las competencias de los puestos.

Es importante comprender que para una adecuada determinación de objetivos y metas a evaluar a las personas funcionarios, se debe contar con una planificación alineada y actualizada que tenga concordancia entre todos los niveles, por lo cual se deberá vincular la actualización de los instrumentos con la definición de objetivos y metas.

Referente a la tabla de ponderaciones por los diferentes conglomerados y los niveles de planificación, metas de dependencia y metas de desempeño de las personas funcionarias se encuentra en el anexo 1 del lineamiento N°029-Plan, lo cual genera que la municipalidad realice ajustes en los instrumentos de planificación para integrar en la evaluación de desempeño de los puestos que corresponde.

Por lo anterior, se está trabajando en el Modelo para Resultados que está interrelacionado los diferentes participantes en los servicios y productos generados a partir de la planificación institucional acompañado del seguimiento y evaluación que permitirá a partir de los próximos periodos de evaluación incluir metas y objetivos para las personas funcionarias que integran el conglomerado jefaturas y profesional.

8.2. Evaluación del desempeño por competencias

Considerando la clasificación de los puestos municipales por afinidad en la ejecución de tareas y actividades dentro de la Municipalidad de Poás, se define el veinte por ciento (20%) de la nota de evaluación como el componente que será valorado por las jefaturas, en atención a las competencias requeridas para el adecuado desempeño de cada puesto.

Lo anterior se alinea con lo indicado en el artículo 48, inciso b), de la Ley de Salarios de la Administración Pública, el cual establece:

“b) Un veinte por ciento (20%) será responsabilidad de la jefatura o superior, que se evaluará según el buen rendimiento acorde con las competencias necesarias para el desempeño del puesto.”

Asimismo, este componente encuentra sustento en el artículo 12, Evaluación de Competencias, del Lineamiento N.° 029-PLAN, en el que se establece la viabilidad de que cada institución defina y utilice el instrumento de competencias que resulte afín a su estructura organizativa y a la naturaleza de sus puestos.

En ese marco, y con el propósito de mantener la debida concordancia con la normativa interna vigente, a partir del año 2026 la evaluación de competencias se vinculará con lo dispuesto en el Manual Descriptivo de Clases de Puestos de la Municipalidad de Poás, oficializado en el año 2025, el cual incorpora las competencias específicas asociadas a las distintas clases de puestos de la institución.

En consecuencia, para efectos del proceso de evaluación del desempeño, se deja sin efecto la utilización del Diccionario de Competencias y Comportamientos empleado en ejercicios anteriores, sustituyéndose por las competencias, comportamientos y niveles de dominio definidos en el citado Manual Descriptivo, en apego a la estructura ocupacional vigente y al marco institucional formalmente aprobado.
De esta manera, la valoración del componente competencial por parte de las jefaturas se realizará con base en las clases de puestos establecidas institucionalmente, permitiendo una relación más precisa entre las funciones asignadas, el perfil requerido y los criterios de evaluación aplicables, fortaleciendo así la objetividad, coherencia técnica y alineamiento de la evaluación del desempeño con la normativa interna de la Municipalidad de Poás.

Grupo de puestos	Clases o subgrupos de referencia	Vinculación general de competencias para evaluación
Operativo Municipal (OM)	OM1B, OM2A, OM2B, OM2C	La evaluación de competencias se realizará con base en las competencias definidas para cada clase de puesto en el **Manual Descriptivo de Clases de Puestos 2025**, según la naturaleza operativa de las funciones asignadas.
Policía Municipal	POL2	La valoración competencial se vinculará con las competencias establecidas en el manual para la clase de puesto de Policía Municipal, conforme a sus funciones y nivel de responsabilidad.
Administrativo Municipal (AM)	AM1, AM2	Las competencias aplicables se determinarán conforme a la clase de puesto administrativa correspondiente, tomando

Grupo de puestos	Clases o subgrupos de referencia	Vinculación general de competencias para evaluación
		como referencia el manual oficializado en 2025.
Técnico Municipal (TM)	TM1, TM2A, TM3	La evaluación considerará las competencias definidas para cada clase técnica, de acuerdo con el perfil funcional y los requerimientos del puesto establecidos en el manual.
Profesional Municipal (PM)	PM1, PM2, PM3	La valoración competencial se alineará con las competencias incorporadas en cada clase profesional dentro del manual, según el grado de complejidad, responsabilidad y especialidad del puesto.

Tabla 7 Resumen referencial de vinculación de competencias por grupos de puestos, con base en el Manual Descriptivo de Clases de Puestos de la Municipalidad de Poás, oficializado en 2025.

La presente tabla tiene un carácter únicamente referencial. La definición específica de competencias aplicables a cada puesto deberá consultarse en el Manual Descriptivo de Clases de Puestos de la Municipalidad de Poás, oficializado en 2025, por cuanto dicho instrumento contiene la descripción formal de las clases de puestos y sus respectivas competencias, constituyéndose en la base institucional para la evaluación del desempeño a partir del año 2026. En consecuencia, queda sin efecto la referencia al diccionario de competencias utilizado en periodos anteriores.

9. Vinculación de la gestión de riesgos con la evaluación del desempeño

La gestión municipal requiere una compleja gestión de los recursos internos provenientes de los tributos municipales, además de las relaciones y alianzas con entidades gubernamentales, organizaciones sin fines de lucro, sector privado y ciudadanía en general, que en conjunto influyen en el cumplimiento de los objetivos y metas incluidos en los instrumentos de planificación de diferentes niveles.

Lo anterior exige una visión proactiva de la gestión del cambio de las acciones planificadas para la atención de las demandas urgentes por requerimientos internos y externos, que permitan a la alta dirección, jefaturas y personas funcionarias en general ser flexibles en la realización de sus actividades.

Es por lo anterior, que la evaluación del desempeño de todas las personas funcionarias se basa en metas y objetivos predeterminados en la fase de planificación de la evaluación del desempeño, sin embargo, se cuenta con la estrategia para abordar eventos imprevistos que requieran la atención inmediata, que modificarán las metas y objetivos propuestos.

A continuación, se establecen las acciones a realizar para la gestión de cambios en las metas y objetivos de las personas funcionarias:

1. La persona funcionaria llena la plantilla "Reporte de eventos", donde señala cuáles metas y objetivos no se realizarán y detalla las nuevas actividades a realizar.

En el caso de que la modificación sea por motivos de interrupción de las actividades por situaciones de fuerza mayor e impida a la persona funcionaria cumplir con las tareas, detalla los motivos.

2. La persona funcionaria firma el formulario (digital o física) y lo envía a la jefatura superior para su aprobación.

3. La jefatura analiza el formulario y tendrá dos opciones: en caso de estar de acuerdo con la justificación, aprueba el documento y lo custodia para tomarlo como insumo para la evaluación del desempeño del funcionario; en el caso que la jefatura no acepte la justificación, se lo comunicará a la persona funcionaria y anotará en bitácora de incidentes de la evaluación del desempeño.

10. Estímulos de productividad generados por la evaluación del desempeño

Considerando los resultados del proceso de evaluación de desempeño, se pueden establecer las siguientes opciones como estímulos, los cuales estarán supeditados a la viabilidad técnica, legal y económica de la Municipalidad.

- *Flexibilidad en la jornada laboral*
- *Planes de formación a la medida*
- *Reconocimiento por su labor en algún espacio de comunicación: por ejemplo, en el correo institucional, o en algún medio de comunicación.*

- *Participación en eventos internacionales.*
- *Otros que la institución decide."*

10.1. Flexibilidad laboral

De acuerdo con las labores desempeñadas por las personas funcionarias, se puede realizar condiciones que favorezcan la productividad y la calidad de vida de la persona, se pueda establecer jornadas laborales con mayor conveniencia, permitiendo que las personas funcionarias pueden utilizar su tiempo de forma más independiente.

10.2. Teletrabajo

Una de las opciones de mayor crecimiento por el gobierno central mediante la emisión de la ley N°9738, que regula el teletrabajo, la disminución de brechas tecnológicas en accesos a internet y plataformas de trabajo, así como presión del entorno para la mitigación de riesgos y considerando los puestos viables para este estímulo, se debe validar para la selección de los estímulos.

Además, hay que considerar que el teletrabajo es una opción muy valiosa para la persona en la obtención de mayor calidad de vida, mediante la disminución de tiempos de traslados, condiciones de trabajo adaptadas a su gusto e inclusive mayor cercanía con círculo familiar.

10.3. Capacitación

La mejora de las habilidades en las personas funcionarias, considerando aspectos propios de sus actividades sustantivas en la Municipalidad y otras habilidades que potencien su aporte en otros departamentos. Además, la mejora de habilidades socioemocionales, que fortalezcan su personalidad para el desarrollo integral de la persona.

Se debe reconocer en este apartado una visión amplia en los temas de capacitación que involucre una mejora de las competencias técnicas y personales, considerando el apoyo de otras instituciones para el desarrollo de talleres.

10.4. Formación

Establecer planes de formación para que las personas funcionarias puedan iniciar, retomar y concluir sus estudios en áreas afines de los servicios que presta la Municipalidad, que potencie la posibilidad de recalificaciones, traslados horizontales, ascensos y mayor productividad en lugar de trabajo actual.

10.5. Reconocimientos

Se realicen actos de reconocimiento de las personas funcionarias con mejores desempeños, que permita fortalecer las competencias de liderazgo y trabajo en equipo, mediante la divulgación en medios de comunicación como el correo electrónico institucional, pantallas de la Municipalidad, redes sociales y otros medios.

Además, se plantea el reconocimiento en un acto formal, donde se haga la entrega de los distintivos mediante certificados individuales y grupales y la entrega de insignias (parches) para ser colocados en los uniformes y gafetes institucionales.

10.6. Espacios de distracción

Se establecerá como estímulos de productividad para aquellas unidades de trabajo que cumplan con metas grupales e individuales, la creación de espacios para el descanso de los funcionarios a lo interno de la organización o externas, considerando las instalaciones de otras organizaciones mediante cooperaciones interinstitucionales.

10.7. Voluntariado

El desarrollo integral de las personas funcionarias, brindar el espacio para la participación en actividades altruistas que favorezca la relación del funcionario con la comunidad y las alianzas estratégicas con otras organizaciones.

Basado en lo anterior, los estímulos de productividad deben estar apegados al cumplimiento del marco jurídico desde de la Ley de Salarios de la Administración Pública hasta la normativa interna de la Municipalidad.

Por lo anterior, es que los estímulos de productividad propuestos deben validar su aplicación considerando aspectos de viabilidad legal y técnica, que exigen la coordinación entre todos los niveles jerárquicos y representantes de trabajadores.

11. Responsabilidades de la Unidad de Talento Humano en la evaluación del desempeño

El rol que desempeña el departamento de Recursos Humanos es vital para el desarrollo del ciclo de evaluación del desempeño, quedando a continuación los puntos más relevantes a realizar:

a) La Unidad de Talento Humano deberá validar que las evaluaciones parciales y finales estén completas, siendo evaluadas las categorías de objetivos y metas; así como las competencias de cada persona trabajadora.

b) La Unidad de Talento Humano recibirá, organizará y custodiará los documentos originales en formato físico remitido de todas las unidades generado en el ciclo de evaluación.

c) La Unidad de Talento Humano deberá validar que la información generada de la evaluación de desempeño debe estar completa y manejada en forma cuidadosa. Por lo anterior no debe contener alteraciones, tachaduras y correcciones que hagan dudar de la autenticidad de los datos en el contenido.

d) En caso de que exista información con deficiencias, la Unidad de Talento Humano devolverá los documentos a la unidad correspondiente, para que haga las correcciones respectivas.

e) La Unidad de Talento Humano utilizará la información de evaluación de desempeño para efectos de inclusión de incentivos monetarios (anualidad) y no monetarios (estímulos de productividad) en la gestión administrativa con base en documentación firmada por la jefatura y la persona funcionaria.

f) La Unidad de Talento Humano deberá comunicar periódicamente a las jefaturas los aspectos de seguridad respecto al manejo de la información física y digital

generada de las fases de evaluación del desempeño, considerando la confidencialidad, conservación, preservación y seguridad.

g) La Unidad de Talento Humano deberá coordinar las acciones necesarias para que todas las jefaturas se encuentren capacitadas para desarrollar las acciones planteadas en el ciclo de evaluación; así mismo a todas las personas funcionarias conozcan la forma de evaluación de sus funciones y el ciclo de evaluación.

h) La Unidad de Talento Humano deberán elaborar el cronograma de aplicación de la evaluación de desempeño, considerando desde la etapa de planificación hasta la recepción de información final, el cual deberá ser comunicado oficialmente a todos las jefaturas a más tardar en el mes de agosto de cada año.

i) La Unidad de Talento Humano deberá monitorear en los períodos de evaluación parcial y final, que las jefaturas cumplan con los plazos establecidos en el cronograma previamente establecido, realizando recordatorios a quienes incumplan y en caso de omisión definitiva, comunicar a la jefatura superior, con copia a Auditoría Interna y la Alcaldía.

j) La Unidad de Talento Humano deberá monitorear el cumplimiento de las acciones establecidas en los planes de seguimiento y mejora de desempeño generadas de las evaluaciones con nota Insuficiente en las evaluación parcial y final.

k) La Unidad de Talento Humano deberán proveer de los instrumentos (digitales y físicos) para la evaluación del desempeño laboral de las personas funcionarias de toda la Municipalidad, aplicando los cambios requeridos por aspectos de mejora continua y retroalimentación de los usuarios.

12. Anexos

12.1. Ficha Evaluación del Desempeño

POÁS

FICHA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO v13012025

A. INFORMACIÓN DEL PUESTO Y PROCESO

Puesto a evaluar:	Gestora de Recursos Humanos	Clase del puesto	PM1
Nombre del proceso:	Recursos Humanos	Nivel del proceso	MP-PA-RH-09
Dependencia jerárquica:	Gestión Administrativa	Estado de la ficha	Aprobado

B. INFORMACIÓN DE LAS PERSONAS FUNCIONARIAS INVOLUCRADAS

Responsable de evaluar:	Nombre de Jefatura	Puesto:	Coordinador de Gestión Administrativa
Persona a evaluar:	Carlos Perez Perez	N° de Identificación	1-1234-0567
Observaciones:			

C. PERÍODO DE EVALUACIÓN

Fecha de inicio evaluación:	01/01/2025	Fecha final de evaluación:	31/12/2025

Observaciones ▼

☐ Traslado desde otra unidad ☐ Traslado hacia otra unidad ☐ Salida de la municipalidad

☐ Traslado desde otro puesto ☐ Traslado hacia otra puesto ☐ Evaluación período de prueba

D. ACTIVIDADES, METAS Y OBJETIVOS A EVALUAR

Código Procedimiento	Nombre de procedimiento	Indicador	Tipo	Importancia
MP-PA-RH-09-01	Concurso interno de recurso humano	Gestión de concurso interno solicitado	Demanda	A
MP-PA-RH-09-02	Concurso externo de recurso humano	Gestión de concurso externo solicitado	Demanda	A
MP-PA-RH-09-03	Planilla quincenal	Informe quincenal de personal	Fijo	A
MP-PA-RH-09-04	Inclusión de planilla en la CCSS - INS	Gestión mensual de reporte CCSS - INS	Fijo	A
MP-PA-RH-09-05	Pagos de dietas del Concejo Municipal	Gestión de pagos de dietas	Fijo	A
MP-PA-RH-09-06	Liquidaciones	Gestión de liquidaciones	Demanda	A
MP-PA-RH-09-07	Evaluación del Desempeño	Actividades para la Evaluación del Desempeño según lo programado	Fijo	A
MP-PA-RH-09-08	Aguinaldos	Gestión de aguinaldos según lo requerido	Demanda	A
MP-PA-RH-09-09	Registro y control de Vacaciones	Gestión de vacaciones según lo solicitado	Demanda	A
MP-PA-RH-09-10	Registro y control de Incapacidades y licencias	Gestión de incapacidades según lo recibido	Demanda	A
MP-PA-RH-09-11	Certificaciones y constancias	Gestión de certificaciones o constancias según lo solicitado	Demanda	A
MP-PA-RH-09-12	Contratos	Elaboración de contrato según lo solicitado	Demanda	A
MP-PA-RH-09-13	Estudios técnicos	Elaboración de estudio técnico según lo solicitado	Demanda	A
MP-PA-RH-09-14	Actualización de manuales o reglamentos	Actualización de manual o reglamento según lo requerido	Demanda	A
MP-PA-RH-09-15	Inducción a la persona funcionaria	Inducción realizada según perfil de la persona funcionaria recibida	Demanda	A
MP-PE-CI-03-01	Gestión de Control Interno y Valoración de Riesgos	Presentación en tiempo y forma de Autoevaluación SCI y Valoración de riesgos y cumplimiento de planes de acción	Demanda	A
SP	Gestiones solicitadas por el superior	Actividades realizadas a satisfacción	Demanda	C

E. COMPETENCIAS A EVALUAR

Grupo de competencias vinculadas al puesto:	**Transversales y Profesionales**	Dominio de las competencias:	**Básico**

Transversales	Profesionales	
A. Compromiso con el servicio público	A. Análisis y solución de situaciones	D. Sensibilidad tecnológica
B. Integridad en el desempeño de la función pública	B. Acción estratégica e innovadora	E. Trabajo colaborativo
	C. Gestión de calidad	

Escala de evaluación para competencias

Calificación	Descripción

Continua...

No cumple	No cumple con las acciones establecidas para el comportamiento de la competencia evaluada.	Cada puesto se evalúa por dos grupos de competencias: transversal para todos los puestos y uno específico vinculado al tipo de funciones. Cada grupo de competencias se conforma de múltiples competencias que a su vez se evalúan mediante comportamientos.
Parcialmente	Cumple en algunas acciones establecidas para el comportamiento de la competencia evaluada.	
Cumple	Cumple con todas las acciones establecidas para el comportamiento de la competencia evaluada.	

F. ESTÍMULOS DE PRODUCTIVIDAD

	Tipo de estímulo	Observación
Seleccione el estímulo de productividad en caso de obtener una calificación igual o mayor a "muy bueno"	**Reconocimientos**	*Se determinan en evaluación final y condicionados a regulaciones vigentes.

G. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EVALUACIÓN

Evaluación del desempeño se evalúa por dos componentes:	**1. Evaluación de objetivos y metas equivalente al 80% de la nota.**	**2. Evaluación de competencias equivalente a un 20% de la nota.**

Escala de evaluación nota final

Nota	Calificación	Descripción	Resultados
1 a 69.99	**Deficiente / Regular**	No cumple con los resultados mínimos evaluados referente a metas y objetivos.	Requiere establecer un Plan de Seguimiento y Mejora de Desempeño.
70 a 89.99	**Bueno**	Cumple con el mínimo requerido para cumplir sus objetivos y metas evaluadas.	Podría requerir un plan de acción para mejorar el desempeño
90 a 95.99	**Muy Bueno**	Cumple satisfactoriamente con los objetivos y metas evaluadas.	*Cumplen con requisitos para anualidad e Incentivos no económicos, los cuales están condicionados a regulaciones vigentes.
96 a 100	**Excelente**	**Cumple con excelencia** las labores para el logro de objetivos y metas evaluadas.	

He recibido la información y la explicación sobre la metodología de Evaluación del Desempeño para el período establecido de esta ficha, así como los criterios específicos de dicha evaluación que se aplicará sobre las actividades, metas y objetivos en el trabajo que realizo, en el período indicado. Entiendo dicha metodología.

Persona funcionaria a evaluar	Persona responsable de evaluar
Nombre:	Nombre:
Firma:	Firma:
Fecha	Fecha

12.2. Registro de objetivos, metas y actividades

POÁS GOBIERNO LOCAL — REGISTRO DE ACTIVIDADES

Nº	Nombre de procedimiento / tarea	Indicador	Tipo	Cat	enero-2025			
							Estado:	Evaluado
					Total de actividades asignadas	Actividades no realizadas justificadas	Actividades no realizadas injustificadas	Observaciones
1	MP-PA-RH-09-01 - Concurso interno de recurso humano	Gestión de concurso interno solicitado	Demanda	A	10	0	2	
2	MP-PA-RH-09-02 - Concurso externo de recurso humano	Gestión de concurso externo solicitado	Demanda	A				
3	MP-PA-RH-09-03 - Planilla quincenal	Informe quincenal de personal	Fijo	A				
4	MP-PA-RH-09-04 - Inclusión de planilla en la CCSS - INS	Gestión mensual de reporte CCSS - INS	Fijo	A				
5	MP-PA-RH-09-05 - Pagos de dietas del Concejo Municipal	Gestión de pagos de dietas	Fijo	A				
6	MP-PA-RH-09-06 - Liquidaciones	Gestión de liquidaciones	Demanda	A				
7	MP-PA-RH-09-07 - Evaluación del Desempeño	Actividades para la Evaluación del Desempeño según lo programado	Fijo	A				
8	MP-PA-RH-09-08 - Aguinaldos	Gestión de aguinaldos según lo requerido	Demanda	A				
9	MP-PA-RH-09-09 - Registro y control de Vacaciones	Gestión de vacaciones según lo solicitado	Demanda	A				
10	MP-PA-RH-09-10 - Registro y control de Incapacidades y licencias	Gestión de incapacidades según lo recibido	Demanda	A				
11	MP-PA-RH-09-11 - Certificaciones y constancias	Gestión de certificaciones o constancias según lo solicitado	Demanda	A				
12	MP-PA-RH-09-12 - Contratos	Elaboración de contrato según lo solicitado	Demanda	A				
13	MP-PA-RH-09-13 - Estudios técnicos	Elaboración de estudio técnico según lo solicitado	Demanda	A				
14	MP-PA-RH-09-14 - Actualización de manuales o reglamentos	Actualización de manual o reglamento según lo requerido	Demanda	A				
15	MP-PA-RH-09-15 - Inducción a la persona funcionaria	Inducción realizada según perfil de la persona funcionaria recibida	Demanda	A				
16	MP-PE-CI-03-01 - Gestión de Control Interno y Valoración de Riesgos	Presentación en tiempo y forma de Autoevaluación SCI y Valoración de riesgos y cumplimiento de planes de acción	Demanda	A				
17	SP - Gestiones solicitadas por el superior	Actividades realizadas a satisfacción	Demanda	C				

EJEMPLO

12.3. Plantilla Reporte de Eventos

REPORTE DE EVENTOS

A. INFORMACIÓN BÁSICA DE EVENTO E INVOLUCRADOS			
Nombre de la persona que reporta:		Fecha del reporte	
Nombre de la unidad de trabajo:		Fecha del evento	

B. PERSONAS FUNCIONARIAS AFECTADAS POR EL EVENTO

C. DETALLE LA ACTIVIDAD QUE NO SE REALIZÓ

D. ¿QUÉ LE IMPIDIÓ REALIZAR LA ACTIVIDAD?			
No se cuenta con materiales o insumos para realizar el trabajo asignado	☐	Equipo, maquinaria, vehículo requerido para actividad no disponible	☐
Personal de otras unidades o proveedores requeridos no se presentan para realizar actividad	☐	Información requerida para realizar la actividad no disponible	☐
Condiciones de lugares de trabajo (accesos bloqueados, derrumbes, inundaciones, clima y otros)	☐	Problemas de conectividad, falla de comunicación por celular u otros medios	☐
Jefatura, encargado, coordinador o responsable modifica actividad asignada	☐	Otro:	☐
Especifique:			

E. FIRMA DE PERSONA FUNCIONARIA QUE REPORTA	
Firma persona reporta evento:	Observación:

A partir de aqui, campos deben ser llenados por la jefatura

F. INDIQUE LAS METAS QUE FUERON IMPACTADAS POR EL EVENTO

G. APROBACIÓN Y FIRMAS		
Nombre y firma persona* que aprueba evento:	Aprobado ☐	No aprobado ☐
Observaciones:		

12.4. Evaluación de competencias parcial y final

POÁS

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

A. INFORMACIÓN GENERAL					
Puesto evaluado:	Gestor(a) de Talento Humano			Fecha evaluación parcial ▼	Fecha evaluación final ▼
Persona funcionaria:					
N° de Identificación:		Sigla del puesto:	PM2	del:	del:
Evaluado por:				al:	al:
Puesto de evaluador:	Coordinador de Gestión Administrativa			Observación:	Observación:
Grupo de competencias:	Profesional Municipal				

COMPETENCIAS		EVALUACIÓN PARCIAL	EVALUACIÓN FINAL
Comportamientos:	Definición	Calificación	Calificación
Liderazgo	Es la habilidad de guiar a otros hacia el cumplimiento de los objetivos trascendentes de la organización, con interés en los integrantes del equipo, reconociéndoles su labor y desarrollándolos. Implica influenciar y motivar al equipo hacia el logro de las acciones por seguir, mediante una comunicación efectiva, actuando en forma coherente y aplicando valores con un sentido de vocación de servicio.		
Visión de Futuro	Es la habilidad para realizar una lectura acertada del ambiente interno y externo, y para visualizar la estructura y estrategia de su organización.		
Toma de Decisiones	Capacidad de análisis de una situación, que posibilita determinar el problema, definir las opciones y sus consecuencias, así como elegir la mejor posibilidad, con un manejo razonable del riesgo. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de los datos.		
Capacidad de Organización y Planificación	Consiste en determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto, al estipular la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de los datos.		
Negociación	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar y planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.		
Capacidad de Dirección	Las habilidades de dirección son todos aquellos conocimientos y capacidades que permiten estar a cargo de un equipo de personas para el desempeño de cualquier actividad, de manera productiva y con una comunicación eficiente.		
Adaptabilidad al Cambio	Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas, y para aceptar los cambios positiva y constructivamente. Hace referencia a la modificación de la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos retos o cambios en el entorno.		
Trabajo en Equipo	Es la capacidad de colaborar con otros para conseguir metas comunes, lo que implica cooperar y generar sinergia para la obtención de los objetivos Manual Descriptivo de Clases de Puestos Municipalidad Poás organizacionales, y de participar activamente en la consecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.		
Resolución de Conflictos	Capacidad gerencial y directiva para encontrar una solución a un problema o disputa, en el cual participan dos o más individuos u organizaciones, de forma que se encuentre una solución a los desacuerdos que enfrentan, ya sean emocionales, políticos, financieros o de otra índole, en procura de fomentar el reconocimiento de la legitimidad del otro.		
Capacidad de Análisis	Es la posibilidad de entender, deducir, integrar y dirigir los factores que intervienen en su proceso de trabajo y su impacto en la cadena de valor de la organización.		

Continua...

Comunicación Eficaz	Capacidad del individuo para intercambiar información por sus diferentes medios (oral, escrito, corporal), construyendo y gestionando acuerdos claros y que aporten agilidad y fluidez en las situaciones emergentes.		
Impacto e Influencia	Implica la intención y la habilidad para persuadir, impactar o convencer al otro, así como influir en su toma de decisiones para que apoye determinada propuesta.		
Orientación al Logro	Es la capacidad de encaminar todos los esfuerzos al logro de los resultados, actuando con excelencia, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, y fortaleciendo la entidad, en el marco de la estrategia organizacional.		
Dominio Técnico	Alude al conocimiento, dominio y gestión de procedimientos y técnicas relacionados con su especialidad profesional y los procesos relacionados. Cuenta con la capacidad de conocer y dominar las problemáticas más frecuentes que se presentan y la capacidad de diagnosticar e identificar un tratamiento apropiado y llevarlo a cabo adecuadamente.		
Innovación	Es la tendencia constante de realizar cosas nuevas para facilitar o alcanzar resultados. Implica la posibilidad de generar soluciones novedosas que surgen de la capacidad de ver los problemas o situaciones retadoras desde múltiples o nuevas perspectivas. Manual Descriptivo de Clases de Puestos Municipalidad Poás		
Productividad	Es la capacidad de desarrollar tareas en determinado tiempo y con cierta cantidad de recursos asignados. Son acciones que se realizan para que la empresa sea eficiente y eficaz y cumpla con sus objetivos operativos y estratégicos.		
Actualización	La actualización es un proceso formativo que facilita a un trabajador a conocer los más recientes avances en los procesos de negocios, que a su vez simplifiquen trámites, mejores procesos y faciliten las tareas.		

12.5. Reporte de Evaluación parcial y final

POÁS

REPORTES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

A. INFORMACIÓN GENERAL

Puesto evaluado:	Gestora de Recursos Humanos	Sigla del puesto:	PM1
Persona funcionaria:	Carlos Perez Perez	N° de Identificación:	1-1234-0567
Evaluado por:	Nombre de Jefatura	Puesto:	Coordinador de Gestión Administrativa
Período de evaluación:	del 01/01/2025 al 31/12/2025	Tipo de evaluación:	Final

B. RESUMEN DE RESULTADOS

Componentes evaluados	Nota parcial	% Total evaluación	Nota final	Otorgamiento de incentivos*		Acciones Requeridas	
Objetivo y metas	79,65%	80%	63,72%	Anualidad	☐	Plan de Seguimiento y Mejora de Desempeño. -Obligatorio-	☐
Competencias	100,00%	20%	20,00%				
Resultado final	Bueno		83,72%	Estímulo de productividad	☐	Establecer recomendaciones de mejora -Optativo-	☐

*Se determinan en evaluación final y condicionadas a regulaciones vigentes

Observaciones

C. EVALUACIÓN DE OBJETIVOS Y METAS DESGLOSE

Jefatura responsable	Puesto Evaluado	Inicio	Final
Nombre de Jefatura	Coordinador de Gestión Administrativa	01/01/2025	31/12/2025

	Actividades evaluadas	Nota	Total de actividades asignadas	Actividades no realizadas justificadas	Actividades no realizadas injustificadas
1	Concurso interno de recurso humano - Gestión de concurso interno solicitado	13,15%	19	0	4
2	Concurso externo de recurso humano - Gestión de concurso externo solicitado	13,45%	70	2	8
3	Planilla quincenal - Informe quincenal de personal	19,72%	35	0	8
4	Inclusión de planilla en la CCSS - INS - Gestión mensual de reporte CCSS - INS	12,50%	40	0	10
5	Pagos de dietas del Concejo Municipal - Gestión de pagos de dietas	8,33%	10	0	0
6	Liquidaciones - Gestión de liquidaciones	12,50%	19	0	5
	Resultado total	**79,65%**	**193**	**2**	**35**

* Actividades sin metas asignadas en el período evaluado, no se despliegan en reporte.

Observaciones

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DESGLOSE

Jefatura responsable	Puesto Evaluado	Inicio	Final
Nombre de Jefatura	Coordinador de Gestión Administrativa	01/07/2025	31/12/2025

EJEMPLO

Continua...

Grupo de competencias evaluadas	**Evaluación final**	Observaciones
[redacted]	100,00%	
Días evaluados	184	

Jefatura responsable	Puesto	Inicio	Final
Nombre de Jefatura	Coordinador de Gestión Administrativa	**01/01/2025**	**30/06/2025**

Grupo de competencias evaluadas	**Evaluación parcial**	Observaciones
[redacted]	100,00%	
Días evaluados	181	

Informe generado el: 23/01/2025

EJEMPLO

Persona funcionaria: He leído y comentado esta evaluación con mi jefatura inmediata, y según detalle desglosado de los resultados estoy:

☐ **De acuerdo** ☐ **En desacuerdo**

En el caso de estar en desacuerdo, presentaré mis objeciones el día hábil siguiente y solicito una reunión dentro de los tres días hábiles posteriores a su presentación para la discusión de los resultados.

Persona funcionaria evaluada	**Jefatura responsable de evaluar**
Nombre:	Nombre:
Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:

- A partir de aquí, utilizar en caso de inconformidad con resultado de evaluación de desempeño -

Con base en la reunión efectuada para la discusión de los resultados de la evaluación, se toma la siguiente decisión:

☐ **Mantener el resultado** ☐ **Modificar el resultado**

En caso de modificar el resultado, detalle:

Persona funcionaria: He revisado los resultados generados posterior a la reunión para la atención de las inconformidades, por lo cual decido:

☐ **Aceptar el resultado** ☐ **No aceptar el resultado**

Persona funcionaria evaluada	**Jefatura responsable de evaluar**
Nombre:	Nombre:
Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:

12.6. Reporte Planes de Mejora y Recomendaciones

POÁS

PLANES DE MEJORA Y RECOMENDACIONES

A. INFORMACIÓN GENERAL

Puesto evaluado:	Gestora de Recursos Humanos	Sigla del puesto	PM1
Persona funcionaria:	Carlos Perez Perez	N° de Identificación:	1-1234-0567
Evaluado por:	Nombre de Jefatura	Puesto:	Coordinador de Gestión Administrativa
Período de evaluación	del enero-2025 al diciembre-2025	Tipo de plan:	**Plan de seguimiento y mejora del desempeño**
Tipo de evaluación	Final	Gestión del plan: Obligatorio	Ejecutar plan:

B. OPORTUNIDADES DE MEJORA

B1. ACTIVIDADES, METAS Y OBJETIVOS CON INCIDENCIAS

N°	Actividades con incidencias	Incidencias no justificadas	Detalle de acción de mejora
1	Concurso interno de recurso humano - Gestión de concurso interno solicitado	8	
2	Concurso externo de recurso humano - Gestión de concurso externo solicitado	8	
3	Planilla quincenal - Informe quincenal de personal	12	
4	Inclusión de planilla en la CCSS - INS - Gestión mensual de reporte CCSS - INS	15	
5	Pagos de dietas del Concejo Municipal - Gestión de pagos de dietas	5	
6	Liquidaciones - Gestión de liquidaciones	10	
Observaciones:			

B2. COMPETENCIAS A MEJORAR

Grupo	Comportamientos	Evaluación obtenida	Detalle de acción de mejora
Tr	Comprende los valores, normativa y objetivos de su labor y el impacto en la gestión Municipal	Parcialmente	
P	Es capaz de analizar datos en su campo de actividad y tomar cursos de acción, sin alterar los objetivos definidos, siendo capaz de distinguir situaciones que requieren del apoyo de personal de mayor nivel.	Parcialmente	
Observaciones:			

C. IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE ACCIONES

Fecha de inicio de acciones:	**Observaciones:**

Persona funcionaria a evaluar	Persona responsable de evaluar
Nombre:	Nombre:
Firma:	Firma:

EJEMPLO

12.7. Plantilla rendición de cuentas

RENDICIÓN DE CUENTAS ACTIVIDADES REALIZADAS

Ver. 13012025

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Identificación:	1-1234-0567	Nombre persona:	Carlos Perez Perez	Reporte mensual:	31-ene-2025
Puesto evaluado:	Puesto Municipal	Jefatura que evalúa:	Jefatura Municipal	Unidad:	Unidad Municipal

	Procedimiento	Indicador	Actividades asignadas	Actividades no realizadas	Observaciones
1	MP-PA-T-06-01 - Nómina de pagos servicios públicos	Informe mensual de pagos a servicios públicos			
2	MP-PA-T-06-02 - Depósitos de notas de credito	Registro correcto de notas de crédito	7	0	
3	MP-PA-T-06-03 - Gestión de caja chica	Gestión y reintegro de caja chica			
4	MP-PA-T-06-04 - Pagos a prestamos	Realización de pago a préstamo correcto y oportuno			
5	MP-PA-T-06-05 - Caja recaudadora	Gestión diaria de caja recaudadora	55	2	Ejemplo de observaciones
6	MP-PA-T-06-06 - Arqueo de caja recaudadora	Gestión de arqueo de caja programado			
7	SP - Gestión de flujo de caja y proyecciones de ingresos	Realización de los flujos de caja y proyecciones de ingresos mensuales de forma correcta y oportuna			
8	SP - Partidas específicas (Caja Única)	Actividades realizadas para de presentación de informes de avance y liquidación oportuna y correcta	15	0	
9	SP - Gestión de Inversiones	Actividades realizadas de forma oportuna según lo programado y/o solicitado			
10	MP-PE-PI-03-01 - Presupuesto ordinario	Presentación en tiempo y forma del Presupuesto ordinario y Planificación Operativa Anual			
11	MP-PE-PECI-03-05 - Índices de la CGR y otros entes	Presentación de respuesta en el tiempo y forma establecido			
12	MP-PE-PI-03-09 - Gestión de Control Interno y Riesgos	Presentación en tiempo y forma de Autoevaluación SCI y Valoración de riesgos y cumplimiento de planes de acción			
13	MP-PA-RH-02-07 - Evaluación del Desempeño	Presentación en tiempo y forma del registro mensual de Evaluación del Desempeño, evaluación parcial y final			
14	SP - Gestiones solicitadas por el superior	Actividades realizadas a satisfacción			

Firma persona funcionaria:

EJEMPLO

13. Versión y actualización

13.1. Versión

N°	Fecha	Descripción Versión / Cambios
01	15/12/2021	Elaboración base para el desarrollo de la evaluación del desempeño.
02	21/10/2024	Actualización de Guía de Desarrollo, considerando cambios de los lineamientos de evaluación de desempeño.
03	23/01/2025	Actualización de Guía de Desarrollo, considerando cambios de los lineamientos de evaluación de desempeño.
04	30/03/2026	Actualización de Guía de Desarrollo, considerando revisión general del documento y alineamiento de la evaluación de competencias con el Manual Descriptivo de Clases de Puestos de la Municipalidad de Poás oficializado en 2025.

13.2. Aprobaciones

Fecha	Concejo Municipal

Elaborado por	Fecha	Firma
MBA. Jonathan Cedeño Caballero Consultor STRATEGOS	31/03/2026	JONATHAN CEDEÑO CABALLERO (FIRMA) Firmado digitalmente por JONATHAN CEDEÑO CABALLERO (FIRMA) Fecha: 2026.03.31 16:01:34 -06'00'

Revisado por	Fecha	Firma
Ing. Andrea Ventura Arias Consultora STRATEGOS	31/03/2026	ANDREA MARIA VENTURA ARIAS (FIRMA) Firmado digitalmente por ANDREA MARIA VENTURA ARIAS (FIRMA) Fecha: 2026.03.31 16:04:29 -06'00'