



INSTITUTO
COSTARRICENSE
DE TURISMO

GOBIERNO
DE COSTA RICA



INSTITUTO COSTARRICENSE DE TURISMO

Departamento de Gestión de Talento Humano

INFORME DE LOS RESULTADOS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERIODO 2024

Marzo, 2025



Contenido

I.	Introducción	3
II.	Limitaciones	4
III.	Análisis a Nivel Institucional:.....	4
1.	Funcionarios Evaluados.....	4
2.	Datos Generales de las Calificaciones	6
IV.	Análisis a Nivel de Unidad:	8
1.	Promedio de Calificaciones por Unidad	9
2.	Información por Grupo Laboral y por Factores de Evaluación	10
3.	Resultados de Indicadores por Unidad	13
4.	Resultados de Evaluación Ascendente.....	16



I. Introducción

En cumplimiento de la normativa vigente, se desarrolla el proceso de evaluación del desempeño con el objetivo de impulsar la mejora continua de las personas servidoras del Instituto Costarricense de Turismo. Esta evaluación constituye una oportunidad para el crecimiento y desarrollo tanto personal como laboral, permitiendo, a través de la retroalimentación, identificar áreas de mejora y fomentar la excelencia en el desempeño. Asimismo, busca reconocer el valor de la gestión de cada persona en el cumplimiento de las funciones de su puesto y los objetivos de su unidad de trabajo, dentro de un período determinado.

La evaluación del desempeño se define como un proceso sistematizado mediante el cual se califica el trabajo que realiza un colaborador(a) durante cierto período de tiempo, con la intención de encontrar estrategias que ayuden a mejorar su rendimiento.

La finalidad de este procedimiento es el de fomentar la eficacia en el trabajo de los servidores del ICT, estimular su desarrollo profesional y optimizar la contribución de cada funcionario al logro de la eficiencia en el servicio público.

El periodo de evaluación es de un año, comprendiendo los meses del 01 de enero al 31 de diciembre de cada año.

El siguiente cuadro muestra los formatos de los formularios a utilizar según categoría y familia de puestos:

Formulario GEDI	Categoría	Familia de Puestos a evaluar
A	Profesional	Alta Gerencia
B	Profesional	Gerencia y Asesoramiento
C Evaluación Ascendente	Profesional	Alta Gerencia / Gerencia y Asesoramiento
D	Profesional	Gerencia y Administración
E	Técnico	Administración General 1
F	Administrativo	Administración General 2



II. Limitaciones

Se debe tomar en cuenta para este apartado, que en el Manual de Evaluación del Desempeño se establece la fecha del envío de las evaluaciones a este Departamento, aun así, se recuerda a las Jefaturas en la tercera auditoria la fecha en que se debe enviar, existiendo departamentos que enviaron la información después de la fecha pactada.

Es realmente preocupante el tener que recordar a las Jefaturas la responsabilidad de cumplir con los tiempos dados, y no solo una vez, sino varias veces.

III. Análisis a Nivel Institucional:

1. Funcionarios Evaluados

Actualmente la Institución está conformada con 317 puestos de cargos fijos, en esta oportunidad se recibieron 271 formularios de evaluación con un periodo de evaluación del 01 de enero 2024 al 31 de diciembre 2024.

La conformación de la cantidad de cargos versus la cantidad de formularios recibidos es la siguiente:

Evaluación del Desempeño 2024
Cuadro #1
Detalle de conformación del Proceso de Evaluación

Cantidad	Motivo	Funcionario
271	Evaluaciones remitidas	Funcionarios evaluados
12	Sin el Tiempo requerido para ser evaluados	1. Manrique Pérez Bonilla, Ejecutivo de Turismo 3, Auditoria 2. Suni Marozzi Mata, Ejecutivo de Turismo 3, CIMAT. 3. Sara Montero Vargas, Gestor de Turismo 2, Departamento de Sostenibilidad Turística. 4. Aixia Escoffery Madrigal, Gestor de Turismo 2, Depto. de Centros Regionales de Apoyo al Turista y el Empresario.



		5. Laura Valenciano García, Coordinador de Unidad, Depto. de Promoción y Desarrollo de Segmentos Vacacionales. 6. Mónica Brenes Madrigal, Ejecutivo de Turismo 3, Dirección de Mercadeo. 7. Marco Arroyo Flores, Jefe, Depto. de Atención al Turista. 8. Marco Nájera Arguedas, Ejecutivo de Turismo 1, Depto. de Tecnologías de Información y Comunicación. 9. Liseth Zamora Rodríguez, Ejecutivo de Turismo 1, Depto. de Tecnologías de Información y Comunicación. 10. Treisy Moraga Ovaras, Secretaria Ejecutiva, DAF. 11. Francinni Calero Rodríguez, Ejecutivo de Turismo 3, Centro Regional de Apoyo al Turista y el Empresario. 12. Alberto López Chaves, Asistente Gerencial, Gerencia General
3	Puestos de Confianza	- William Rodríguez López, Presidente Ejecutivo. - José Rafael Soto Quirós, Gerente General. - Romel Álvarez Navarro, Auditor Interno.
1	Incapacitado	- Juan Álvarez Sibaja, Trabajador Operativo, Depto. Administrativo.
2	En proceso de revisión por parte de Consejo Director y CIMAT	- Henry Wong Carranza - Luis Lemus Zamora
26	Vacantes	Vacantes

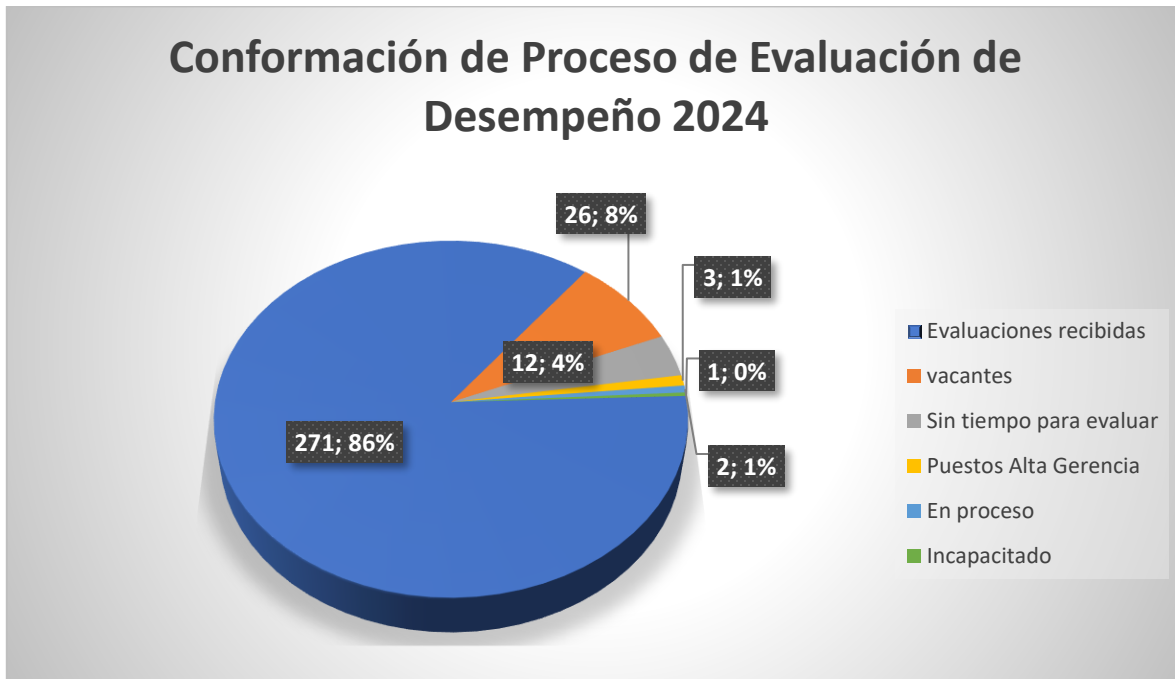
Fuente: Listado Control de Entrega de Evaluaciones.

Se puede apreciar en el gráfico siguiente la conformación de las evaluaciones 2024.

Evaluación del Desempeño 2024

Gráfico #1

Evaluaciones 2024



Fuente: Listado Control de Entrega de Evaluaciones.

2. Datos Generales de las Calificaciones

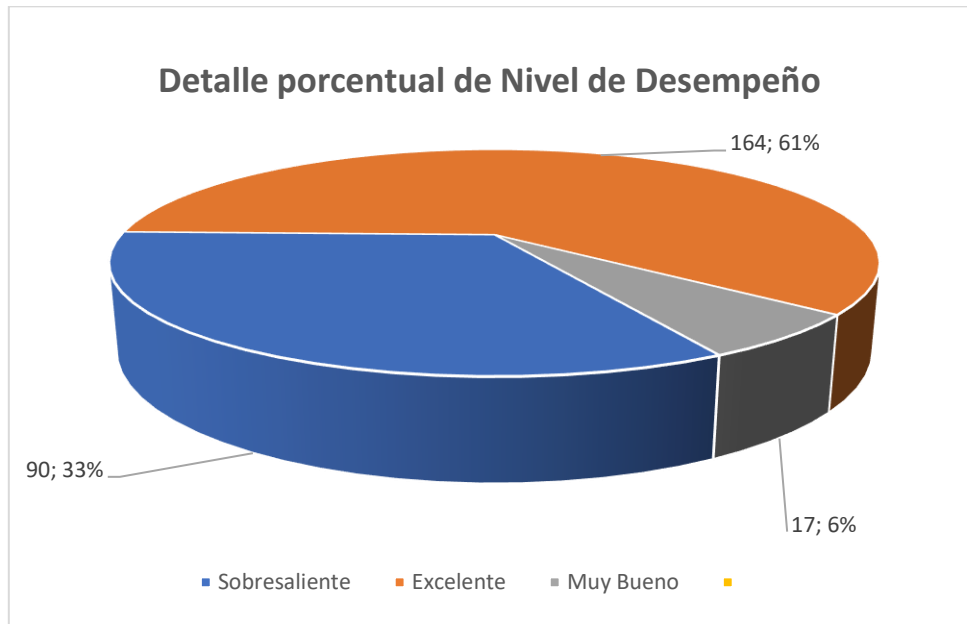
Según el resultado cuantitativo, la nota más alta es el 100%, la más baja es 82,82%; y la nota promedio institucional es de 98,52%.

El nivel de desempeño de los evaluados se distribuye en 90 personas funcionarias Sobresalientes (100), 164 Excelentes (90 a 99), y 17 con calificación Muy Bueno (80 a 89).

El escenario muestra que un 61% de la población evaluada logró una calificación de “Sobresaliente”, el 33% de las personas evaluadas tiene una calificación de “Excelente”, un 6% de los colaboradores alcanzaron una calificación de “Muy bueno”. Esto evidencia que el 100% de las personas evaluadas presentan una calificación de 80 o superior, lo cual significa que cumplen satisfactoriamente con la calificación mínima indicada en el Ley N°9635 de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas.



Evaluación del Desempeño 2024
Gráfico #2
Detalle porcentual por Nivel de Desempeño



Fuente: Listado Control de Entrega de Evaluaciones.

Evaluación del Desempeño 2024
Cuadro #2
Detalle de conformación del Proceso de Evaluación por género

Calificación	Mujeres	Hombres
Sobresaliente	62	28
Excelente	91	73
Muy bueno	11	6

Fuente: Listado Control de Entrega de Evaluaciones.

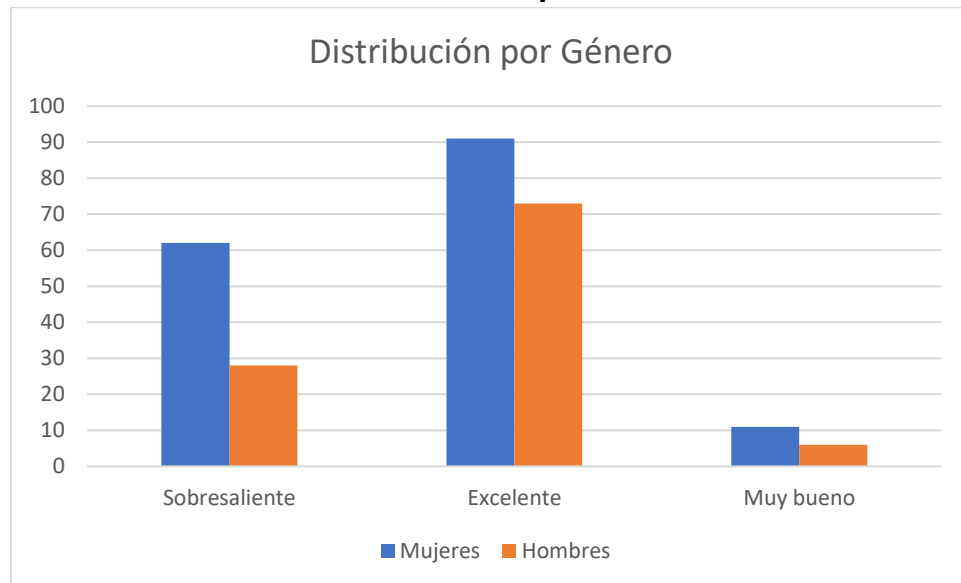
La tabla muestra una comparación de calificaciones entre mujeres y hombres en las tres categorías en que se tuvieron calificaciones: Sobresaliente, Excelente y Muy bueno.

En las tres categorías de calificaciones, hay más mujeres que hombres dado que existe esa diferencia en la totalidad de personas funcionarias. Esto sugiere que las mujeres pueden estar obteniendo calificaciones ligeramente mejores que los hombres en esta evaluación.

Evaluación del Desempeño 2024

Gráfico #3

Distribución por Género



Fuente: Listado Control de Entrega de Evaluaciones

El porcentaje de funcionarios calificados como sobresalientes es muy alto (63%), lo cual permite plantearse si el instrumento utilizado para la evaluación se está utilizando correctamente, o no tiene relación con el cumplimiento de los objetivos departamentales e institucionales o si se está evaluando correctamente o bien si el mismo debe cambiarse.

IV. Análisis a Nivel de Unidad:



1. Promedio de Calificaciones por Unidad

En el siguiente cuadro se muestra la cantidad de funcionarios evaluados y el promedio de las calificaciones obtenidas por unidad:

Evaluación del Desempeño 2024

Cuadro #3

Detalle de funcionarios evaluados y calificaciones por unidad

Unidad	Funcionarios Evaluados	Promedio Calificaciones por Unidad
Asesoría Legal	12	100
Auditoría Interna	8	98,21
CIMAT	3	98,06
Depto. Administrativo	19	98,24
Depto. Administración Tributaria	14	98,36
Depto. De Sostenibilidad Turística	8	95,88
Depto. Desarrollo Turístico	9	99,34
Depto. Gestión del Talento Humano	6	95,47
Depto. Gestión y Registro de Empresas Turísticas	12	97,01
Depto. Centros Regionales para el apoyo del Turista y el Empresario	8	99,17
Depto. Planeamiento Turístico	9	99,75
Depto. Estadística Turística	4	99,97
Depto. Promoción y Desarrollo de Segmentos Vacacionales	13	95,19
Depto. Proveeduría	12	99,72
Dirección de Mercadeo	5	98,97
Depto. Estrategia de Marca y Comunicación	4	98,30
Depto. Promoción y Desarrollo de Segmentos Especializados	3	98,70
Depto. Atención al Turista	7	98,62



Dpto. Tecnologías de Información y Comunicación	6	95,15
Depto. Financiero	12	98,79
Depto. Gestión y Apoyo CCCR	3	99,01
Dirección Administrativa Financiera	6	98,89
Dirección de Competitividad y Sostenibilidad Turística	13	98,74
Dirección de Estrategia Turística	3	99,04
Gerencia General	15	99,05
Unidad Regional Caribe	4	99,69
Unidad Regional Guanacaste	7	99,96
Unidad Regional Llanuras del Norte	4	100
Unidad Regional Pacífico Medio	5	100
Unidad Regional Pacífico Sur	4	99,81
Unidad Regional Puntarenas	5	99,78
Presidencia Ejecutiva	7	99,93
Secretaría de Actas	2	99,69
Polo Turístico Golfo de Papagayo	8	97,70
Departamento de Conectividad y Atracción de Inversiones	4	99,22
Unidad de Planificación	6	100
Unidad Zona Marítimo Terrestre	1	100

Fuente: Listado Control de Entrega de Evaluaciones.

Como se observa, el promedio menor por Departamento es de 95,15% del Departamento de Tecnologías de Información y los promedios que igualan el 100%, son Asesoría Legal, Regionales Llanuras del Norte, Pacífico Medio, Unidad de Planificación y Unidad de Zona Marítimo Terrestre.

2. Información por Grupo Laboral y por Factores de Evaluación

Seguidamente se detalla el análisis de los datos por unidad, por grupo laboral y por factores de evaluación del desempeño:

a) Grupo Laboral Administrativo:



En el grupo laboral Administrativo se evalúan los siguientes componentes del desempeño: - Calidad de Trabajo. – Iniciativa – Responsabilidad y Colaboración.

Los funcionarios evaluados incluidos en este grupo fueron 57 (oficinistas, secretarias, Trabajadores Operativos, Asistentes de Turismo), siendo la calificación mayor el 100% y la menor 96,56%.

La composición por género de este grupo es de 38 mujeres y 19 hombres para un total de 57 personas funcionarias

b) Grupo Laboral Técnico:

En este grupo laboral se evalúan los siguientes componentes: - Calidad de Trabajo. – Iniciativa – Responsabilidad y Colaboración.

Los funcionarios evaluados incluidos en este grupo fueron 40 (Gestores de Turismo 1 y 2), siendo la nota mayor el 100% y la menor 89,38%.

La composición por género para este grupo es de 26 mujeres y 14 hombres para un total de 40 personas funcionarias.

c) Grupo Laboral Profesional:

En este grupo laboral se evalúan los siguientes factores: - Calidad del Trabajo - Relaciones de Trabajo – Iniciativa y Comunicación.

Los funcionarios evaluados incluidos en este grupo fueron 144 (Ejecutivos de Turismo 1, 2 y 3, Asesores Profesionales, Contralor de Servicios), siendo la nota mayor el 100% y la menor 87,39%.

La composición por género para este grupo es de 90 mujeres y 54 hombres para un total de 144 personas funcionarias.

d) Grupo Laboral Ejecutivo:

En este grupo laboral se evalúan los siguientes factores: - Relaciones interpersonales e intergrupales - Planeamiento y Organización y - Toma de Decisiones.



Los funcionarios evaluados incluidos en este grupo fueron 28 (Jefaturas y Coordinadores), siendo la nota mayor el 100% y la menor 93,76%.

La composición por género para este grupo es de 10 mujeres y 18 hombres para un total de 28 personas funcionarias.

e) Grupo Alta Gerencia

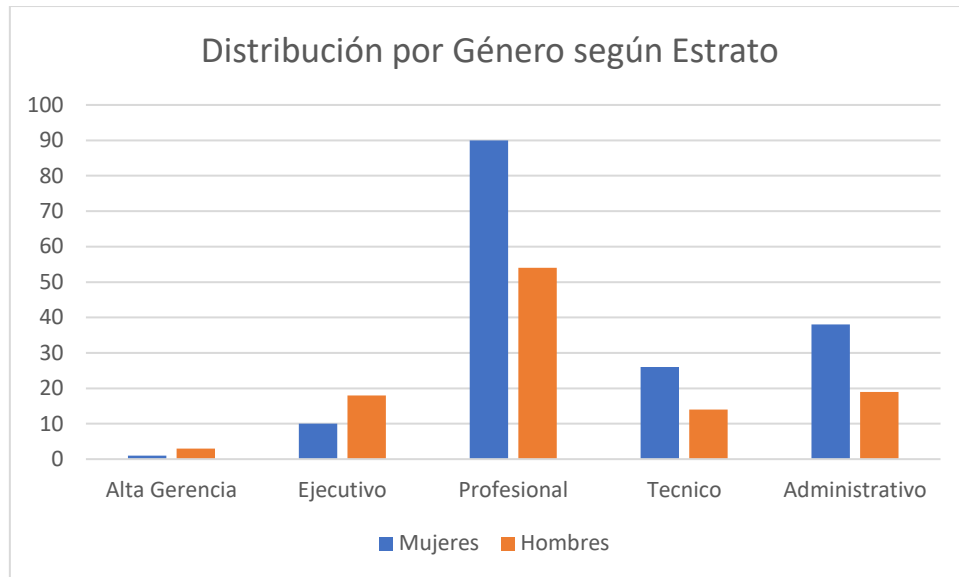
En este grupo laboral se evalúan los siguientes factores: - Relaciones interpersonales e intergrupales - Planeamiento y Organización y - Toma de Decisiones.

Los funcionarios evaluados incluidos en este grupo fueron 4 (Directores), siendo la nota mayor el 99,91% y la menor 99,16%.

La composición por género para este grupo es de 1 mujer y 3 hombres para un total de 4 personas funcionarias.



Evaluación del Desempeño 2024
Gráfico #4
Detalle por Estratos



Fuente: Listado Control de Entrega de Evaluaciones

3. Resultados de Indicadores por Unidad

Se evaluaron 1294 objetivos en la Institución desglosados de la siguiente manera:

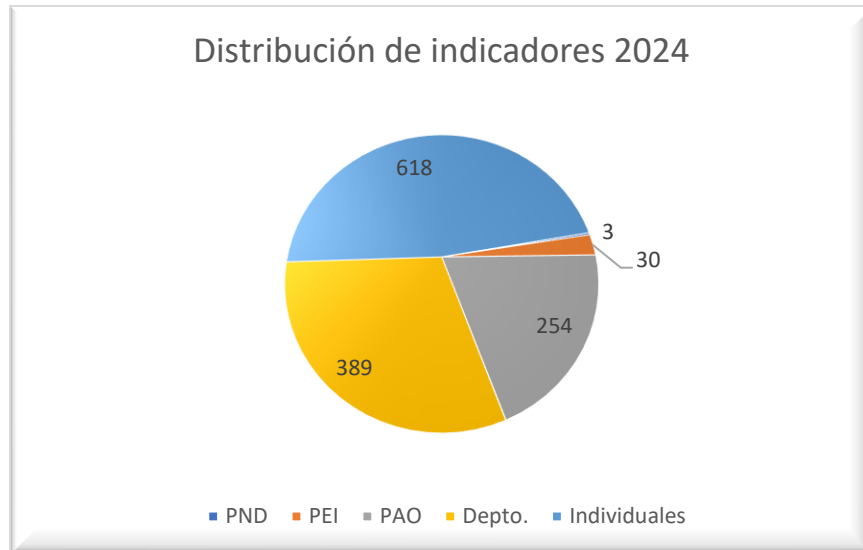
Evaluación del Desempeño 2024
Cuadro #4
Detalle de funcionarios evaluados y calificaciones por unidad

PND	PEI	PAO	Depto.	Individuales
3	30	254	389	618

Fuente: Listado Control de Entrega de Evaluaciones



Evaluación del Desempeño 2024
Gráfico #5
Distribución de Indicadores



Esta misma información desglosada por unidad es la siguiente:

Unidad	PLD	PEI	PAO	Depto	INDIVIDUALES
Asesoría Legal	0	2	11	15	34
Auditoría Interna	0	1	13	14	29
CIMAT	0	0	3	4	11
Depto. Administrativo	0	0	8	19	22
Depto. Administración Tributaria	0	1	16	27	57
Depto Sostenibilidad Turística	0	0	10	12	19
Depto. Desarrollo Turístico	0	2	9	18	29
Depto. Gestión del Talento Humano	0	0	5	6	14
Depto. Gestión y Registro de Empresas Turísticas	0	0	15	18	28
Depto. Centros Regionales para la Atención al Turista y el Empresario	0	5	8	8	16
Depto. Planeamiento Turístico	0	2	9	11	13



Unidad	PLD	PEI	PAO	Depto	INDIVIDUALES
Depto. Estadística Turística	0	0	4	6	6
Depto. Promoción y Desarrollo de Segmentos Vacacionales	0	0	8	8	19
Depto. Promoción y Desarrollo de Segmentos Especializados	0	0	4	5	7
Depto. Proveeduría	0	0	12	12	14
Dirección de Mercadeo	0	0	1	4	6
Depto. Estrategia de Marca y Comunicación	0	0	1	1	4
Depto. Atención al Turista	0	0	9	13	20
Dpto. Tecnologías de Información	0	0	5	10	12
Depto. Financiero	0	0	12	14	23
Depto. Gestión Estratégica y Sostenible del CCCR	0	0	3	5	8
Dirección Administrativa Financiera	0	5	8	8	10
Dirección de Competitividad y Sostenibilidad Turística	0	4	18	26	38
Dirección de Estrategia Turística	0	2	2	4	6
Gerencia General	3	6	15	25	27
Centro Regional Caribe	0	0	2	6	7
Centro Regional Guanacaste	0	0	5	10	23
Centro Regional Llanuras del Norte	0	0	3	5	5
Centro Regional Pacífico Medio	0	0	3	7	13
Centro Regional Pacífico Sur	0	0	2	6	11
Centro Regional Puntarenas	0	0	3	7	12
Presidencia Ejecutiva	0	0	4	14	15
Secretaría de Actas	0	0	0	3	5
Polo Turístico Golfo de Papagayo	0	0	6	16	21
Departamento de Conectividad y Atracción de Inversiones	0	0	8	6	10
Unidad de Planificación	0	0	8	14	23
Unidad Zona Marítimo Terrestre	0	0	1	2	1
Total	3	30	254	389	618
Total de Indicadores	1294				



Para este periodo de evaluación, se establecieron objetivos personalizados con cada funcionario, alineados a las metas departamentales.

4. Resultados de Evaluación Ascendente

Se llevó a cabo una evaluación ascendente, siguiendo la metodología establecida y con el apoyo del Departamento de Estadística Turística. Esta evaluación, que ponderó un 5% del total, constó de 17 ítems y evaluó los siguientes factores: conducción de personas, liderar con el ejemplo y visión estratégica.

A continuación se define lo que se entiende por los factores evaluados

Conducción de personas

La Conducción de personas es la capacidad para dirigir un equipo, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Implica desarrollar el talento de su gente, brindar retroalimentación oportuna y adaptar los estilos de dirección a las características individuales y de grupo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus colaboradores, con la finalidad de permitirles realizar sus mejores contribuciones.

Liderar con el ejemplo

Es la capacidad para comunicar la estrategia, valores organizacionales a través del ejemplo y orientar la acción de otros. Implica trabajar con energía y transmitirla a otros, motivar e inspirar confianza, al crear un clima organizacional armónico, desafiante y de compromiso. Habilidad para fijar objetivos, establecer un orden de importancia entre las diferentes tareas e indicadores, realizar seguimiento continuo.

Visión estratégica

Visión estratégica es la capacidad para anticiparse y comprender los cambios de los mercados donde la organización interactúa, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica visualizar y conducir la empresa, área o equipo a su cargo como un sistema integral y de mejora continua, para lograr objetivos y metas retadores, asociados a la estrategia corporativa.



Se calificó a 40 jefaturas incluyendo Directores, Jefes de Departamento y Coordinadores, la nota mínima recibida para un jefe fue de 2,903 y la máxima de 5,000 en un total de 133 calificaciones.