



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 2025

Marzo, 2026



Contenido

I.	Introducción	3
II.	Limitaciones	4
III.	Análisis a Nivel Institucional:.....	4
1.	Funcionarios Evaluados.....	4
2.	Datos Generales de las Calificaciones	7
	Análisis a Nivel de Unidad:	8
1.	Promedio de Calificaciones por Unidad	8
2.	Resultados de Indicadores por Unidad	11
IV.	Conclusiones Generales:	14



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	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 auditoría 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 313 puestos de cargos fijos, en esta oportunidad se recibieron 270 formularios de evaluación con un periodo de evaluación del 01 de enero 2025 al 31 de diciembre 2025.

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

Evaluación del Desempeño 2025
Cuadro #1
Detalle de conformación del Proceso de Evaluación

Cantidad	Motivo	Funcionario
270	Evaluaciones remitidas	Funcionarios evaluados
20	Sin el Tiempo requerido para ser evaluados	1. Aguilar López Ana Margarita, Ejecutivo de Turismo 3, Proyecto Polo turístico Golfo De Papagayo 2. Aleman Enriquez Steven, Ejecutivo De Turismo 1, Departamento De Estadística turística 3. Alpízar Rojas Yosimar, Ejecutivo De Turismo 3, Departamento De Desarrollo turístico



		4. Arguedas Duran Maria Jose, Ejecutivo De Turismo 3, Departamento De promoción Y Desarrollo Del Segmento Vacacional 5. Gomez Quirós Ivannia, Gestor De Turismo 2, Departamento De Centros Regionales Para El Apoyo Del Turista Y El Empresario 6. López Gianoli Tatiana, Ejecutivo De Turismo 3, Departamento De Sostenibilidad turística 7. Madrigal Fuentes Carlos Andrés, Ejecutivo De Turismo 3, Departamento De Estrategia De Marca Y Comunicación 8. Mata Solano Yanory Melissa, Ejecutivo De Turismo 1, Departamento De Estadística turística 9. Méndez Vega Giselle, Jefe De Departamento, Departamento De Producto turístico 10. Molina Sanchez Rony, Gestor De Turismo 2, Departamento De Administración Tributaria 11. Monge Cisneros Ginnette, Ejecutivo De Turismo 3, Departamento De Estrategia De Marca Y Comunicación 12. Mora Araya Jossette Paola, Ejecutivo De Turismo 1, Departamento De promoción Y Desarrollo Del Segmento Vacacional 13. Orozco Sibaja Marianela, Ejecutivo De Turismo 2, Departamento De Producto turístico 14. Peñaranda Campos Jonathan Mauricio, Trabajador Operativo, Departamento Administrativo
--	--	--



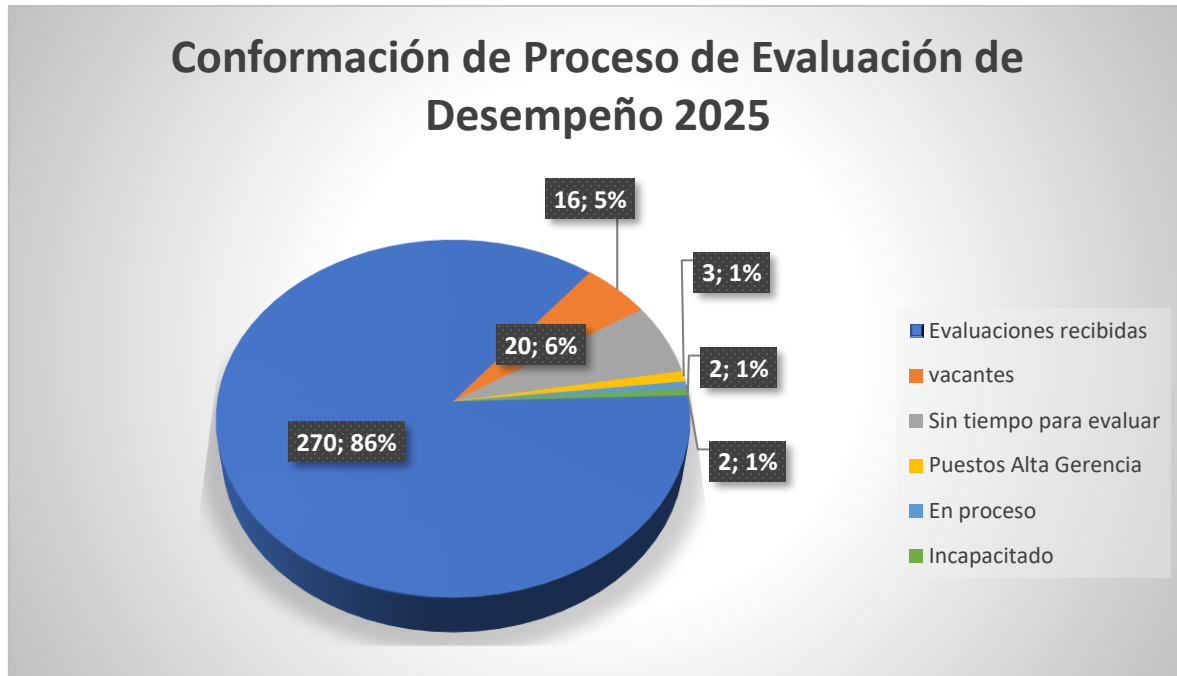
		15. Prado Castro Luana Priscilla, Secretaria Ejecutiva, Departamento De atención Al Turista 16. Quirós Soto Ana Cristina, Jefe De Departamento, Departamento De atención Al Turista 17. Saborío Ramirez Oscar Eduardo, Director Dirección De Mercadeo 18. Vargas Herrera Adriana, Ejecutivo De Turismo 3, Departamento De Estrategia De Marca Y Comunicación 19. Vargas Leiva Martin, Ejecutivo De Turismo 3, Departamento De Planeamiento turístico 20. Vasquez Hidalgo Johana, Ejecutivo De Turismo 3, Departamento De Desarrollo turístico
3	Puestos de Confianza	- William Rodríguez López, presidente ejecutivo. - Alberto López Chaves, Gerente General. - Romel Álvarez Navarro, Auditor Interno.
1	Incapacitado	- Quintero Arias Karla, Ejecutivo de Turismo 1, Depto. Estadística turística.
1	Vacaciones	- Solís Piedra Katy, Ejecutivo de Turismo 3, Gerencia General.
2	En proceso de revisión por parte de Consejo Director y CIMAT	- Henry Wong Carranza - Luis Lemus Zamora
16	Vacantes	Vacantes

Fuente: Listado Control de Entrega de Evaluaciones.

Se puede apreciar en el gráfico siguiente la conformación de las evaluaciones 2025.

Evaluación del Desempeño 2025

Gráfico #1
Evaluaciones 2025



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 83,75%; y la nota promedio institucional es de 99,05%.

El nivel de desempeño de los evaluados se distribuye en 123 personas funcionarias Excelentes (100), 150 Muy Bueno (90 a 99), y 2 con calificación Bueno (80 a 89).

El escenario muestra que un 45% de la población evaluada logró una calificación de “Excelente”, el 54% de las personas evaluadas tiene una calificación de “Muy Bueno”, un 1% de los colaboradores alcanzaron una calificación de “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 2025



Gráfico #2
Detalle porcentual por Nivel de Desempeño



Fuente: Listado Control de Entrega de Evaluaciones.

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 2025
Cuadro #3
Detalle de funcionarios evaluados y calificaciones por unidad



Unidad	Funcionarios Evaluados	Promedio Calificaciones por Unidad
Asesoría Legal	12	100
Auditoría Interna	9	98,89
CIMAT	4	99,69
Depto. Administrativo	17	98,96
Depto. Administración Tributaria	14	98,50
Depto. De Sostenibilidad Turística	10	98,95
Depto. Desarrollo Turístico	11	98,57
Depto. Gestión del Talento Humano	6	98,29
Depto. Gestión y Registro de Empresas Turísticas	11	99,39
Depto. Centros Regionales para el apoyo del Turista y el Empresario	10	98,13
Depto. Planeamiento Turístico	8	100
Depto. Estadística Turística	3	100
Depto. Promoción y Desarrollo de Segmentos Vacacionales	15	98,50
Depto. Proveeduría	14	98,46
Dirección de Mercadeo	6	99,17
Depto. Estrategia de Marca y Comunicación	3	98,86
Depto. Promoción y Desarrollo de Segmentos Especializados	3	99,79
Depto. Atención al Turista	5	98,57
Dpto. Tecnologías de Información y Comunicación	9	98,73
Depto. Financiero	12	98,95
Depto. Gestión y Apoyo CCCR	3	96,68
Dirección Administrativa Financiera	6	98,68
Dirección de Competitividad y Sostenibilidad Turística	9	98,96
Dirección de Estrategia Turística	2	100
Gerencia General	11	98,76
Unidad Regional Caribe	4	100
Unidad Regional Guanacaste	7	100



Unidad Regional Llanuras del Norte	5	100
Unidad Regional Pacífico Medio	5	100
Unidad Regional Pacífico Sur	4	99,99
Unidad Regional Puntarenas	6	99,39
Presidencia Ejecutiva	7	100
Secretaría de Actas	2	99,38
Polo Turístico Golfo de Papagayo	6	99,18
Departamento de Conectividad y Atracción de Inversiones	8	98,56
Unidad de Planificación	7	99,91
Unidad Zona Marítimo Terrestre	2	100

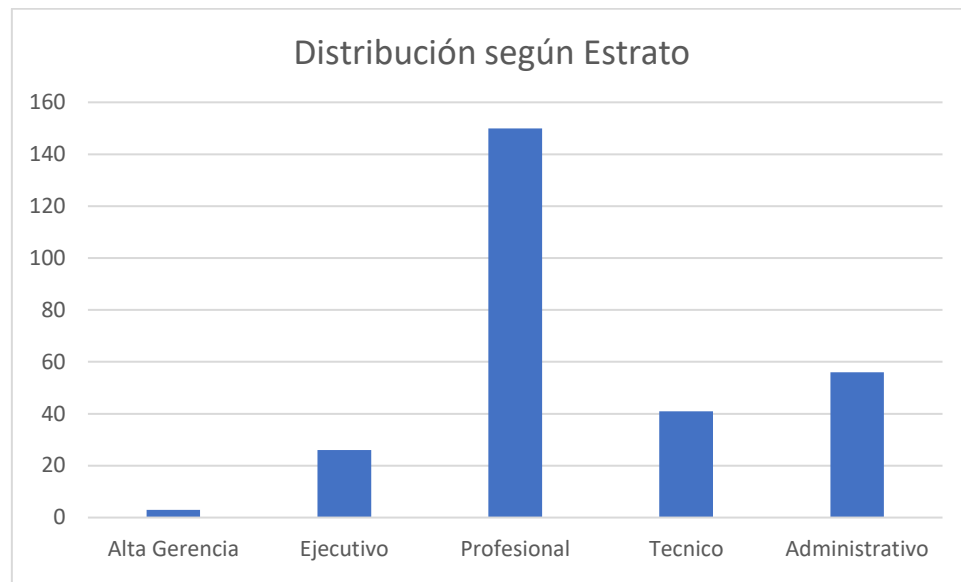
Fuente: Listado Control de Entrega de Evaluaciones.

Como se observa, el promedio menor por Departamento es de 99,17% del Dirección de Mercadeo y los promedios que igualan el 100%, son Asesoría Legal, Depto. Planeamiento Turístico, Depto. Estadística Turística, Dirección de Estrategia Turística, Unidad Regional Caribe, Unidad Regional Guanacaste, Unidad Regional Llanuras del Norte, Unidad Regional Pacífico Medio, Presidencia Ejecutiva, Unidad Zona Marítimo Terrestre.

Evaluación del Desempeño 2025

Gráfico #4

Detalle por Estratos



Fuente: Listado Control de Entrega de Evaluaciones

2. Resultados de Indicadores por Unidad

Se evaluaron 1373 objetivos en la Institución desglosados de la siguiente manera:

Evaluación del Desempeño 2025

Cuadro #4

Detalle de funcionarios evaluados y calificaciones por unidad



PND	PEI	PAO	Depto.	Individuales
6	39	266	409	653

Fuente: Listado Control de Entrega de Evaluaciones

Esta misma información desglosada por unidad es la siguiente:

Departamento/Unidades	PND	PEI	PAO	Departamento	Individuales	Total
ASESORIA LEGAL		0	2	10	17	30
AUDITORIA INTERNA		0	2	10	17	30
CIMAT		0	2	10	17	30
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO		0	0	8	19	23
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA		1	14	23	43	81
DEPARTAMENTO DE CERTIFICACIONES Y RESP. SOCIAL		0	10	10	20	40
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO		1	8	16	29	54
DEPARTAMENTO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO		0	5	6	14	25
DEPARTAMENTO DE GESTION TURISTICA		0	15	16	27	58
DEPARTAMENTO DE OFICINAS REGIONALES		6	10	10	22	48
DEPARTAMENTO DE PLANEAMIENTO TURISTICO		2	7	7	7	23



DEPARTAMENTO DE PROMOCION		1	15	22	42	80
DEPARTAMENTO DE PROVEEDURIA		0	12	12	17	41
DEPARTAMENTO DE PUBLICIDAD E INVESTIGACION		0	6	7	10	23
DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL TURISTA		0	8	6	12	26
DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIAS DE INFORMACION		0	8	10	13	31
DEPARTAMENTO FINANCIERO		0	10	13	20	43
DEPARTAMENTO GESTION Y APOYO DEL CENTRO DE CONVENCIONES		0	3	5	8	16
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA		5	8	10	11	34
DIRECCIÓN DE GESTION TURISTICA		4	19	24	42	89
DIRECCION DE MERCADEO		4	4	10	12	30
DIRECCION DE PLANEAMIENTO Y DESARROLLO TURISTICO		2	5	7	14	28
GERENCIA GENERAL	5	10	22	30	21	88
OFICINA REGIONAL CARIBE	0	0	2	6	8	16
OFICINA REGIONAL GUANACASTE		0	5	10	21	36
OFICINA REGIONAL LLANURAS DEL NORTE		0	4	6	7	17
OFICINA REGIONAL PACIFICO MEDIO		0	3	6	14	23
OFICINA REGIONAL PACIFICO SUR		0	2	4	13	19
OFICINA REGIONAL PUNTARENAS		0	3	6	12	21
PRESIDENCIA EJECUTIVA		0	4	14	19	37
PROYECTO GOLFO DE PAPAGAYO	1	1	11	19	26	58
SECRETARIA DE ACTAS		2	19	35	47	103
UNIDAD ATRACCION DE INVERSIONES		0	8	6	7	21
UNIDAD DE ADMINISTRACION DE LA INFORMACION		0	2	2	4	8
UNIDAD DE PLANIFICACION		0	7	12	19	38
UNIDAD ZONA MARITIMO TERRESTRE		0	1	1	2	4
TOTAL	6	39	266	409	653	1373

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



IV. Conclusiones Generales:

1. Es importante que la Gerencia General continúe involucrada de manera activa en la definición y formalización de este proceso.
2. Se requiere un mayor involucramiento de las jefaturas y mandos medios en la revisión de las necesidades y de los objetivos de la dependencia, para que la construcción de los indicadores sea coherente y estén alineados con dichas necesidades.
3. De igual manera deben conocer el proceso para poder orientar a sus subalternos.
4. Es necesario alentar el interés de las jefaturas y de las personas evaluadas para realizar la Evaluación del Desempeño de manera consciente y objetiva, donde el fin último sea mejora en la gestión.
5. El 97% de las personas evaluadas registran una calificación entre 95 y 100 lo cual indica de acuerdo con la definición que el rendimiento es excelente. “La persona servidora hace una contribución excepcional a las metas y objetivos estratégicos de la institución u órgano, superando consistentemente los requisitos del trabajo. La persona servidora pública siempre ofrece resultados que proporcionan un valor excepcional para el departamento, el equipo de trabajo y hacia los usuarios. La persona servidora pública es un modelo y un referente por seguir.” Estas calificaciones deben ser analizados y contrarrestados con los resultados de ejecución presupuestaria, gestión administrativa y operación de la institución para conocer la congruencia entre ambos.
6. Se cumplió con el 100% de las evaluaciones que se podían realizar.