

JP-GD-537-16

San José, 22 de agosto de 2016.

Señores(as)
Consejo de Personal
Corte Suprema de Justicia

Estimados(as) señores(as):

Con el propósito de mantener informado a ese Consejo sobre las acciones que ha realizado la Dirección de Gestión Humana, para la implementación del sistema integrado de evaluación del desempeño por competencias en la institución, a continuación, se describen los resultados del plan piloto realizado con el apoyo de la empresa consultora Tatum Global Consulting, de conformidad con licitación Abreviada N° 2015LA-000065-PROV.

1.1. Objetivo general

- Probar en condiciones controladas el procedimiento, instrumentos y marco metodológico diseñados para el Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño por Competencias (SIED), con el fin de detectar y mitigar posibles riesgos de cara a su implantación a nivel institucional.

1.2. Objetivos específicos

- Establecer alianzas estratégicas con los diferentes actores institucionales que participan en la definición de insumos para el SIED.
- Definir los requerimientos para la implantación del sistema de soporte informático que facilite la gestión integral del SIED.
- Identificar la población meta.
- Definir y aplicar una estrategia sensibilización y capacitación que facilite el compromiso y participación de los sectores involucrados.
- Determinar la metodología para seleccionar los indicadores del desempeño que se incluirán en el elemento “rendimiento”, para ser evaluados durante el plan piloto.
- Recolectar información sobre la ejecución de la evaluación del desempeño en cada uno de sus componentes por medio de los instrumentos.
- Establecer los riesgos asociados, las áreas de mejora y las acciones estratégicas para la implantación con éxito del sistema integral de evaluación del desempeño por competencias en el Poder Judicial, en cuanto a las etapas del proceso de evaluación, procedimientos, instrumentos, guías, manejo del cambio cultural, entre otros.

- Transmitir el conocimiento y experiencia al equipo contraparte de la institución para dar continuidad a este proceso.

2. Población

2.1. Criterios de selección

La Dirección de Gestión Humana en conjunto con la empresa consultora establecieron los siguientes criterios de selección en relación con la población participante en el piloto:

- Contar con perfiles competenciales aprobados.
- Ubicación en el área metropolitana, para mayor facilidad de contacto.
- Mayor diversidad posible de ámbitos para lograr resultados representativos.
- Disponibilidad y disposición para participar en el piloto.

2.2. Población participante

De un total de 68 personas involucradas inicialmente, se contó con una participación final de 63 personas distribuidas entre: 30 personas del género masculino y 33 del género femenino, según se observa en la tabla:



Cabe destacar que la diferencia entre la población inicial y la participación final fue producto de situaciones propias de la dinámica institucional que se presentaron durante el proceso, tales como: asensos, traslado del personal a otras oficinas o puestos, incapacidades, personal próximo a jubilarse, que implicó la exclusión de estas personas del piloto.

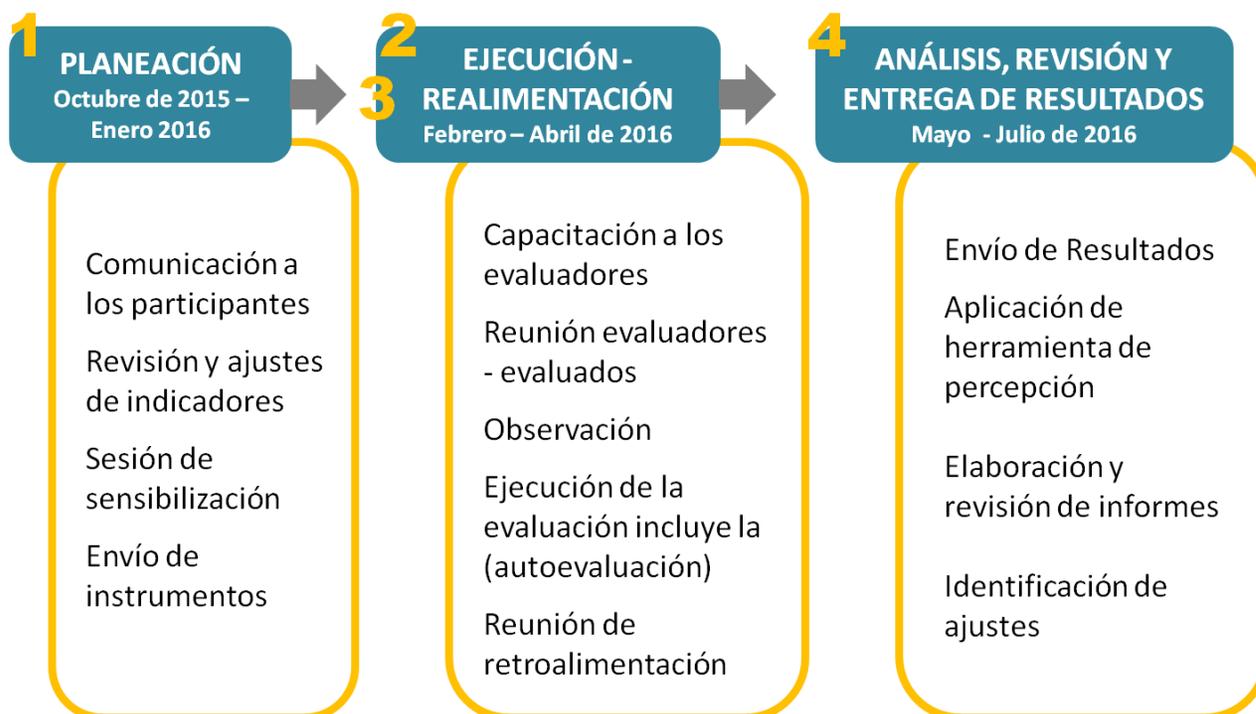
3. Actores del proceso

El desarrollo de este piloto, implicó la participación articulada de diferentes actores institucionales, a saber:

- Secretaría Técnica de Género
- Secretaría Técnica de Ética y Valores
- Organismo de Investigación Judicial
- Ministerio Público
- Auditoría
- Dirección de Gestión Humana

4. Cronograma de trabajo

Con el fin de cumplir con todas las etapas del proceso, la empresa consultora estableció en conjunto con la Dirección de Gestión Humana el siguiente cronograma de trabajo.



5. Factores evaluados

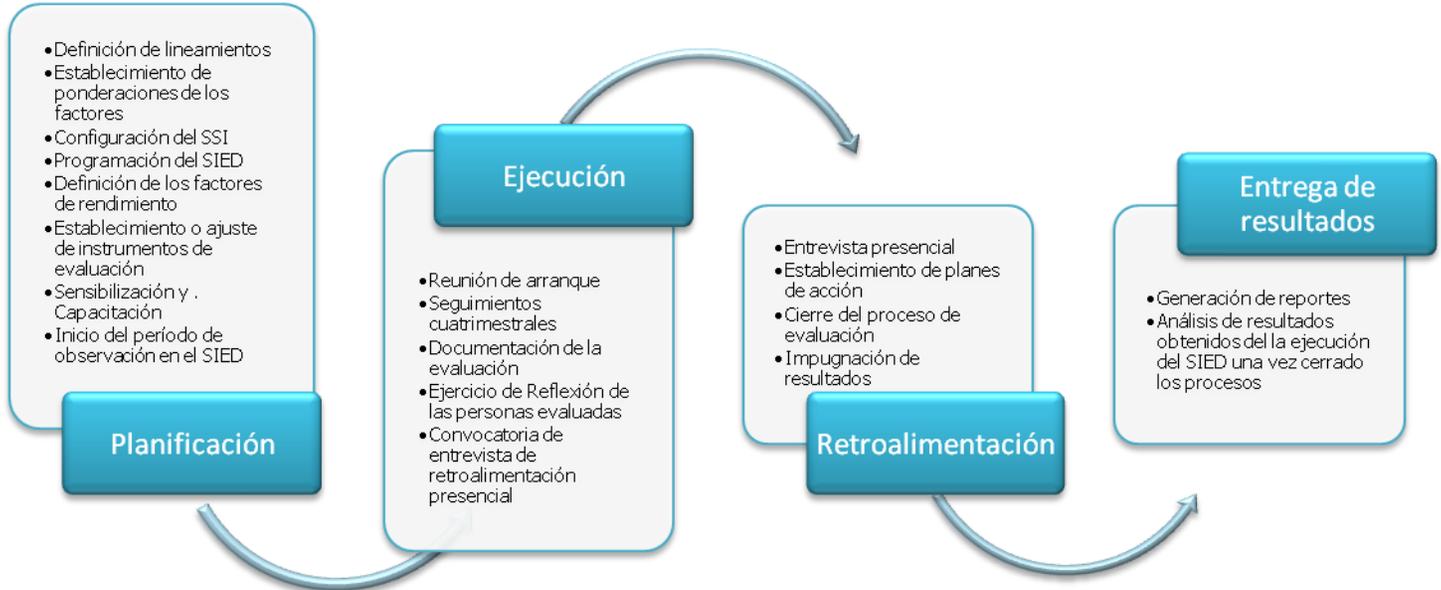
Factor	Definición	Indicadores		Origen
Rendimiento	Determinado por la correlación directa entre objetivos estratégicos institucionales, objetivos del puesto y metas de evaluación, de aquel acto o acción lograda durante un plazo	Indicador cuantitativo	Se mide por medio de indicadores de desempeño de acuerdo a los controles y registros propios de la oficina.	Determinación propia de la jefatura de la oficina o del ámbito correspondiente.

Factor	Definición	Indicadores		Origen
	determinado.			
Compromiso	Determinado por medio de los valores organizacionales y que se encuentran representados en las competencias genéricas, es decir aquellas que todas las colaboradoras y colaboradores deberían tener, con el fin de lograr una identificación con la institución.	Indicador cualitativo o conductual	Se mide por medio de conductas observables	Competencias genéricas del perfil competencial.
Competencias	Determinado por las competencias específicas y técnicas de la función o puesto, en las dimensiones del saber (áreas de conocimiento), saber hacer (habilidades) y saber estar y querer estar (actitudes).	Indicador cualitativo o conductual	Se mide por medio de conductas observables	Competencias específicas del perfil competencial.

6. Resultados

6.1. Recomendaciones en relación con el diseño conceptual

Con base en los resultados obtenidos del plan piloto, la empresa consultora ajustó el diseño conceptual propuesto inicialmente por la misma, con el fin de facilitar su aplicación en el Poder Judicial. El diseño final sugerido por la empresa comprende una serie de etapas, tal como se observa en la siguiente figura:



Fuente: Informe Línea 1. Etapa 4: Entrega del informe final. Consultora Tatum Global Consulting. Licitación Abreviada N° 2015LA-000065-PROV.

6.2. Recomendaciones asociadas a cada etapa del proceso de evaluación

Con base en los resultados, la empresa consultora realizó las siguientes recomendaciones en relación con las diferentes etapas del proceso:

6.2.1. Etapa de planeación

- Realizar el proceso de planificación al menos cinco meses antes de iniciar el periodo de observación del siguiente proceso de evaluación.
- Revisar si el periodo anterior originó cambios en el marco técnico que deban implementarse en el nuevo periodo, como modificaciones acordadas a perfiles competenciales, revisión de factores compromiso y competencia.
- Establecer monitores por ámbito de apoyo a la Dirección de Gestión Humana, que optimicen el apoyo y control de las acciones en todas las etapas de proceso.
- Divulgar la estrategia adoptada por la institución en relación con la Gestión de Personas por Competencias.

6.2.2. Etapa de ejecución

- La ejecución de la evaluación del desempeño no debe verse como una única actividad durante el periodo. Debe contener seguimientos

cuatrimestrales que den soporte, evidencias y objetividad a las evaluaciones finales.

- Dotar a las áreas de evaluadoras de los conocimientos y herramientas para una adecuada gestión de personas y equipos, que les permita llevar a cabo en forma óptima todas las actividades asociadas al proceso de evaluación del desempeño.
- Los instrumentos y guías que soporten el proceso de evaluación del desempeño deben ser de fácil uso y comprensión.
- Promover que las áreas evaluadoras justifiquen sus valoraciones en forma certera y sustentada con argumentos cualitativos y cuantitativos demostrables.

6.2.3. Etapa de retroalimentación

- El diseño de las herramientas de sensibilización y capacitación debe orientarse a facilitar la participación co-responsable de los sujetos de evaluación durante todas las etapas del proceso (comunicación, autoevaluación y acciones de mejora).
- Se recomendó una herramienta para implementar la evaluación del potencial como insumo para los procesos de sucesión y carrera profesional.

6.2.4. Etapa de entrega de resultados

- Revisión y ajuste de las competencias específicas y genéricas de las clases de puestos que durante el proceso de evaluación hayan evidenciado alguna necesidad de actualización.

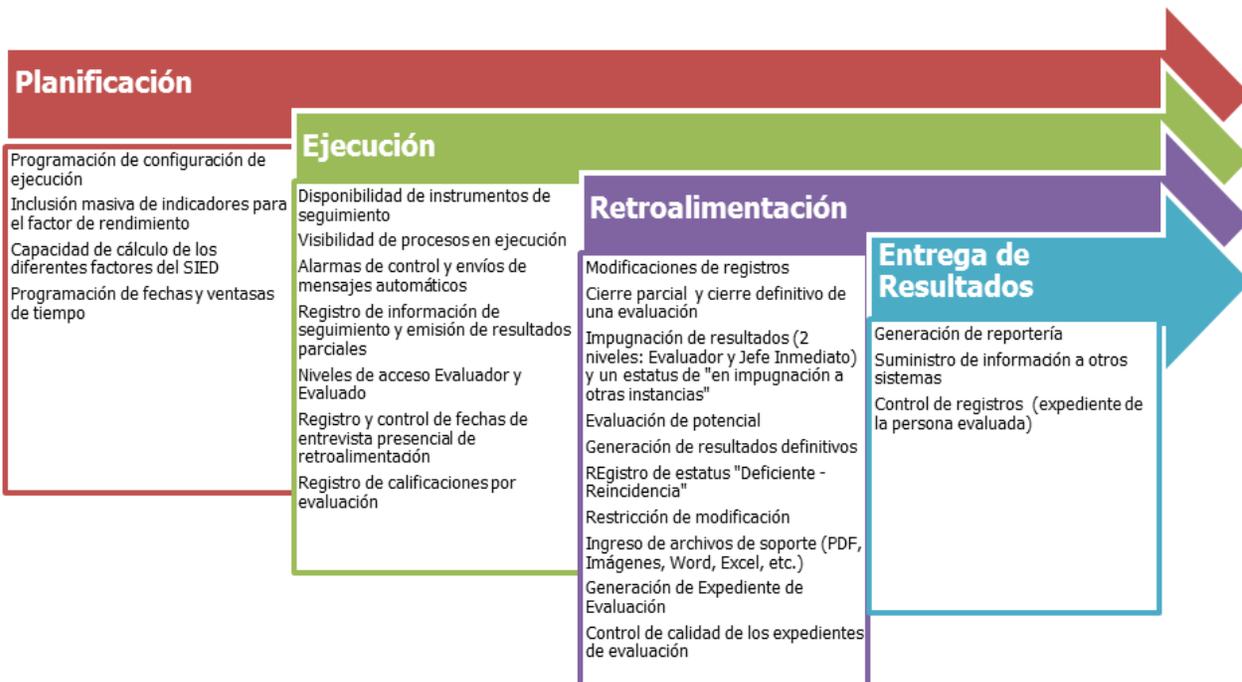
6.3. Recomendaciones para el desarrollo del Sistema de Soporte Informático

La empresa consultora recomienda que el sistema de soporte informático para el SIED, disponga de las siguientes características:

- Flexibilidad.
- Control de los horizontes de tiempo para el registro y procesamiento de cada una de las etapas del SIED.
- Control de accesos, según el rol que se desempeñe dentro del proceso de evaluación.
- Tener capacidad para atender la carga operativa que representará, en momentos determinados programados en el tiempo, el acceso simultáneo de una gran cantidad de información.
- Los instrumentos de evaluación, guías, manuales y otros, deben estar disponibles en el SSI.

- Automatizar el proceso de impugnación.
- Impedir modificación de información registrada en los instrumentos de evaluación en el proceso de retroalimentación, una vez cerrado el proceso.

En la siguiente figura, la empresa consultora detalla de manera esquemática la relación entre Procesos y funcionalidades requeridas para el SSI:



Fuente: Informe, Línea 1. Etapa 4: Entrega del informe final. Consultora Tatum Global Consulting. Licitación Abreviada N° 2015LA-000065-PROV

6.4. Recomendaciones por factor "rendimiento"

- La empresa consultora facilitó una metodología para el factor de rendimiento, basado en indicadores de impacto y de gestión (anexo n° 1).
- Es fundamental reiterar la necesidad de contar con el apoyo de los monitores o equipos técnicos, como se refirió en la etapa de planificación y que asimismo, será concomitante durante la ejecución, para atender discrepancias o disconformidades en los distintos ámbitos y clases de puestos del Poder Judicial.

6.5. Recomendaciones por factor “compromiso”

- En cuanto al factor compromiso, se recomienda evaluar hasta un máximo de tres competencias genéricas por cada período de evaluación.
- La empresa consultora recomienda la siguiente estrategia para la selección de las competencias genéricas por ámbito para su alineamiento con la política axiológica institucional. Esta estrategia se debe ejecutar en forma conjunta con la Secretaría Técnica de Ética y Valores,



Fuente: Informe, Línea 1. Etapa 4: Entrega del informe final. Consultora Tatum Global Consulting. Licitación Abreviada N° 2015LA-000065-PROV

6.6. Recomendaciones para el factor “competencia”

- En caso de que se detecten necesidades de ajustes en los perfiles, eliminación de puestos o generación de nuevos, los diferentes actores involucrados, deberán gestionar las acciones correctivas con celeridad, ya que pueden impactar los tiempos destinados para el proceso de planificación del próximo periodo a evaluar.

7. Logros y limitaciones

7.1. Limitaciones

7.1.1. Desde la percepción de los participantes

Área evaluadora:

- El 50% de los participantes manifestó que el factor competencia fue el que más les costó evaluar o determinar, considerando el poco tiempo para comprender y observar las conductas a evaluar.
- Dudas sobre el origen y objetividad de los indicadores.
- Inconsistencia de los indicadores de rendimiento definidos en relación con las funciones realizadas en el día a día.
- Pocos indicadores de rendimiento a evaluar y necesidad de revisar los porcentajes asociados.
- Poca agilidad del proceso.
- Ambigüedad y falta de comprensión de los instrumentos de evaluación.
- No se contó con una guía para completar los instrumentos.
- Dificultad para realizar las sesiones de seguimiento personalizadas, por la naturaleza funciones que se ejecutan.

Personas evaluadas:

- Falta de claridad de los indicadores de rendimiento. Muchos de estos mantienen un alto grado de subjetividad y no miden las labores que realizan.
- Dificultad para comprender el factor “compromiso”.
- Las interrogantes planteadas por las personas evaluadas no pudieron ser atendidas por el área evaluadora.
- Distancia de la ubicación física entre el área evaluadora y las personas evaluadas en algunos casos.

7.1.2. Desde la percepción del sub proceso de evaluación

- Desconocimiento por parte de la población participante del modelo de gestión por competencias y particularmente de los perfiles competenciales que ha venido implementando la Dirección de Gestión Humana en los últimos años.
- Considerando que la institución ha tenido suspendido el proceso de evaluación del desempeño de las personas trabajadoras, no existe una cultura de evaluación y supervisión individual del aporte de esa población en el logro de los objetivos institucionales.

- Recientemente se aprobó una metodología para el establecimiento de indicadores de rendimiento (Circular N° 71-2015 Manual Metodológico Institucional para el Rediseño de Procesos). No obstante, por su reciente data, no ha existido una transmisión de este conocimiento a todas las jefaturas de oficinas y despachos judiciales.
- El tiempo destinado a la ejecución del plan piloto no resultó suficiente para observar la aplicación completa del proceso de evaluación en todas sus etapas, dentro de la dinámica institucional.

7.1.3. Desde la percepción de la empresa consultora

- Empleo de indicadores de rendimiento que, según la apreciación general, no se relacionaban con las funciones de las personas evaluadas. Asimismo, escasa comprensión de los indicadores y/o desacuerdo por parte de las áreas evaluadoras con determinados indicadores afectando esto su capacidad de respuesta ante las consultas del personal a su cargo. En algunos casos, no quedó claro el origen, la lógica aplicada, la aplicabilidad en el tiempo observado y/o la forma de medición.
- Dificultades en las áreas evaluadoras para llevar a cabo la etapa de observación al no disponer de elementos suficientes para emitir un criterio y no tener capacidad para poder aclarar dudas. De aquí que el piloto en general se puede comparar con un seguimiento parcial más que con una sesión de evaluación definitiva.
- Al respecto, no existe un adecuado modelo de dirección de personas y equipos. El seguimiento permanente y la observación de conductas no debería ser un elemento nuevo para un “líder”, lo que debería ser nuevo y de aporte es la estructura sistémica planteada.
- En la misma línea, algunos evaluadores argumentaron falta de tiempo suficiente para la observación o bien, poco tiempo en el área. Este tipo de dificultades no restringe la ejecución del proceso sino la calidad de la información que se va a generar de él.
- No asistencia o asistencia parcial de algunas áreas evaluadoras a las actividades de soporte del proceso lo que se asocia con las dificultades percibidas para comprender y evaluar los factores competencias y compromiso.

7.2. Logros

7.2.1. Desde la percepción del Subproceso de Gestión del Desempeño

La aplicación de este primer plan piloto fue de gran trascendencia para el proyecto, ya que permitió el alcance de los siguientes logros:

- Obtención de insumos para ajustar los procedimientos, instrumentos y guías de evaluación.
- Definición de requerimientos adicionales en relación con el Sistema de Soporte Informático.
- Obtención de insumos para orientar el proceso de información, sensibilización y capacitación, particularmente, respecto al tratamiento diferenciado de los temas según el rol de las personas participantes en el sistema.
- Establecimiento de una serie de recomendaciones para la selección de indicadores de rendimiento en el proceso de evaluación.
- Incremento de capacidad técnica de la Dirección de Gestión Humana para la implementación y gestión del sistema integrado de evaluación del desempeño por competencias.
- Confirmación de las estrategias definidas para la divulgación del nuevo modelo de gestión por competencias, así como de los perfiles de puestos vigentes como paso previo a implementación del modelo. Esto a fin de favorecer una mayor comprensión y alineamiento con el modelo que sustenta el nuevo sistema de evaluación.
- Bajo una filosofía de mejora continua, los resultados del piloto así como el trabajo realizado en relación con el nuevo sistema integrado de evaluación del desempeño para el Poder Judicial, ha conllevado a la revisión del reglamento en cuanto a la escala de evaluación definida.
- Por medio del acercamiento que se estableció con la Secretaría Técnica de Género, se identificaron variables que permiten visibilizar el género en la evaluación del desempeño.
- Identificación de los siguientes riesgos:
 - Rotación de personal entre los diferentes ámbitos, ascensos, traslados interinos y permutas, entre otros.
 - Ámbitos que están generando sus propios procesos de evaluación, desvinculados de la estrategia de la Dirección de Gestión Humana, situación que motivó la aprobación de circular número 07-2015, para mitigar esta situación.
 - Riesgo técnico de formación de las áreas evaluadoras en el tema de dirección de personas y equipos.

8. Acciones por implementar

8.1. Dirección de Gestión Humana

- Coordinación con la Dirección de Planificación lo correspondiente al tema de los indicadores de rendimiento, de conformidad con lo establecido en el Reglamento del Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño.

- Con base a los riesgos antes mencionados, es necesario realizar un ejercicio controlado aplicando los ajustes identificados en el plan piloto en cada una de sus etapas, en un horizonte de tiempo real (un año), con mayor población y considerando la movilización de personal, a fin de identificar ajustes legales, técnicos y operativos, para su implementación masiva. Mismo que se iniciaría en el último trimestre del 2016, para ejecutar todas las acciones de planeación y coordinación con actores claves.
- Someter a pruebas, el sistema de soporte informático que se está desarrollando con recursos institucionales, como parte de la ejecución del ejercicio controlado.
- Designación de los equipos técnicos contraparte de cada uno de los ámbitos y oficinas participantes del ejercicio controlado, que validaran los indicadores de rendimiento y darán el acompañamiento requerido en cada una de las etapas del sistema integrado de evaluación del desempeño.
- Que el alcance de la población a evaluar en el año 2017, sea de aproximadamente 200 personas trabajadoras y que incluya parte de la población participante en este plan piloto, considerando la experiencia adquirida y los aportes que puede brindar este primer grupo. Específicamente: Fiscalía Adjunta de Alajuela, Fiscalía Adjunta de Cartago, Sección de Asaltos del OIJ, Servicio Especial de Respuesta Táctica del OIJ, Auditoría Operativa y Auditoría Financiera. En cuanto a la población del ámbito jurisdiccional, se presentará el proyecto correspondiente ante el Consejo de la Judicatura, con el mismo alcance y etapas señaladas en este informe.
- Presentación de los resultados obtenidos en el plan piloto a los jefes y participantes del mismo.
- Solicitar al Consejo de Personal la aprobación de esta propuesta, siendo este el Órgano Rector establecido en el Reglamento del Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño.

Con toda consideración,

MBA. Ivannia Aguilar Arrieta
Jefa
Subproceso de Evaluación del
Desempeño

MBA. Mauricio Quirós
Álvarez
Subdirector
Desarrollo Humano

MBA. José Luis Bermúdez
Director
Dirección de Gestión
Humana.

Documento Anexo: Metodología para diseño de indicadores de rendimiento aportado por la empresa consultora.



Enfoque General
Evaluación del Rendir