

GD-087-2017

San José, 14 de noviembre del 2017

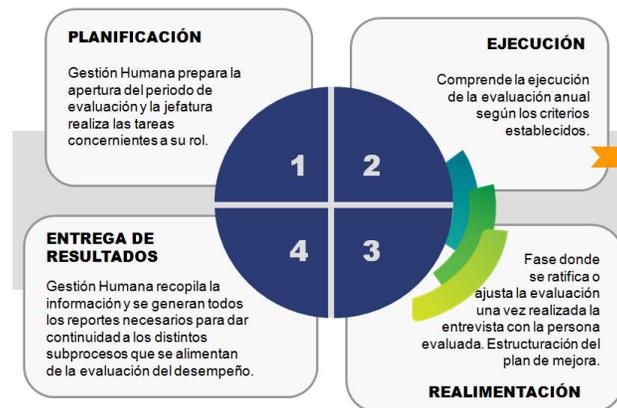
Licenciada
Waiman Hin Herrera
Subdirectora
Dirección de Gestión Humana

1

Estimada señora:

De conformidad con lo acordado por el Consejo de Personal en sesión N° 24-16, Artículo I, del 23 de agosto del 2016 y el Consejo de la Judicatura en sesión N° CJ-030-2016, del 30 de agosto de 2016, donde se aprobó el desarrollo de ejercicio controlado del sistema integral de evaluación del desempeño por competencias, cuyo objetivo es probar en condiciones controladas los conceptos que soportan dicho sistema, en un horizonte de tiempo real (un año), en cada una de sus etapas, para identificar ajustes legales, técnicos y operativos que sean necesarios para su implementación a nivel institucional

La Dirección de Gestión Humana a través del Subproceso de Gestión del Desempeño, inició el ejercicio, en octubre del 2016, el cual se compone de las siguientes etapas:



A la fecha se ha desarrollado en su totalidad la etapa de planeación y de manera parcial la etapa de ejecución.

A continuación, se expone el análisis de los resultados obtenidos con la aplicación de un cuestionario para cada tipo de población, durante el primer seguimiento, a las personas evaluadoras y evaluadas participantes.

También, se adjunta el análisis de la composición de algunas competencias seleccionadas de manera aleatoria.

I. Oficinas participantes

En esta oportunidad en el ejercicio controlado del Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño, se contó con la colaboración de las siguientes oficinas:

Ámbito Jurisdiccional	<ul style="list-style-type: none">• Juzgado Contravencional de Cartago• Juzgado Penal Juvenil de Cartago• Juzgado de Pensiones Alimentarias de Cartago• Juzgado de Pensiones Alimentarias de San José• Tribunal de Juicio de Alajuela
Ámbito Auxiliar de Justicia	<ul style="list-style-type: none">• Ministerio Público:<ul style="list-style-type: none">• Fiscalía de Alajuela• Organismo de Investigación Judicial:<ul style="list-style-type: none">• Delegación Regional de Alajuela• Sección de Asaltos San José• SERT
Ámbito Administrativo	<ul style="list-style-type: none">• Auditoría Judicial• Dirección de Gestión Humana• Subproceso Ambiente Laboral• Subproceso Gestión de la Capacitación• Unidad de Jubilaciones y Pensiones• Archivo

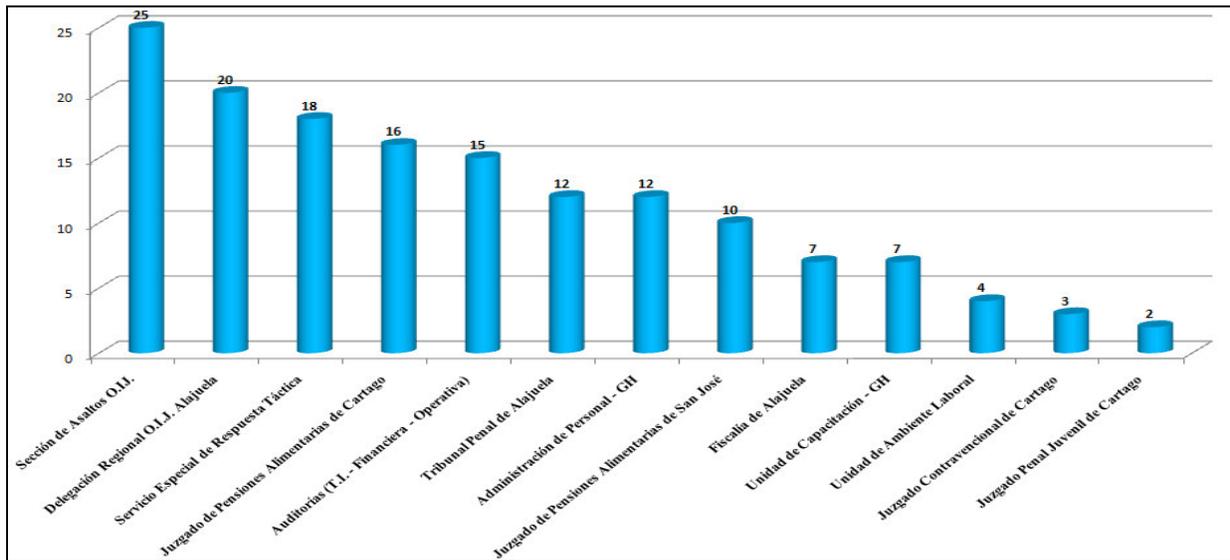
2

Debido a diversos factores propios de cada oficina, no fue posible aplicar el instrumento al cien por ciento de la población participante.

En el caso de las personas evaluadoras, de un total de 45 personas entre jefaturas y coordinaciones, fue posible aplicar la entrevista a 39 personas.

Respecto a las personas evaluadas, es menester manifestar que la encuesta se realizó a un total de 151 personas, bajo previa autorización por parte de la jefatura de cada despacho u oficina, tal y como se muestra en el gráfico, sobre cantidad de personas encuestadas.

Gráfico N°1
Cantidad de personas evaluadas
por oficina



Fuente: Elaboración propia, Subproceso Gestión del Desempeño.

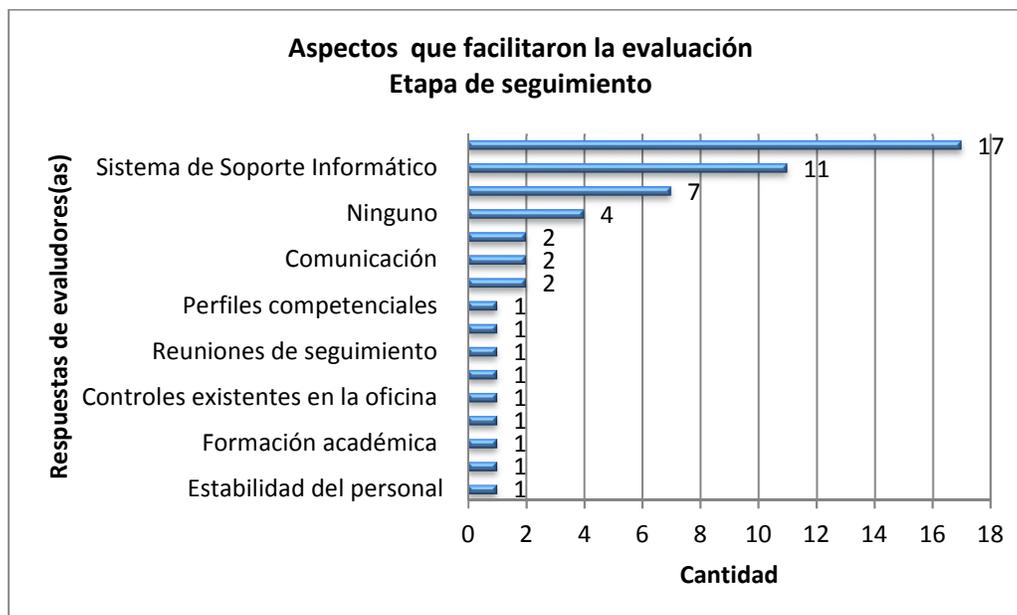
II. Resultados obtenidos

A. Personas evaluadoras

Se consultó a las jefaturas y coordinaciones, sobre los aspectos que facilitaron mayormente el proceso de evaluación durante la etapa de seguimiento; de conformidad con las respuestas obtenidas destacan aspectos como el acompañamiento que ha brindado el personal del Subproceso de Gestión del Desempeño, el uso del Sistema de Soporte Informático que se desarrolló para la evaluación de desempeño; así como, las capacitaciones y procesos de sensibilización que se brindaron mediante capacitaciones igualmente impartidas por el personal de Gestión del Desempeño.

A continuación, un gráfico que detalla estos y otros aspectos señalados por las personas entrevistadas.

Gráfico N°2



4

Fuente: Elaboración propia, Subproceso Gestión del Desempeño.

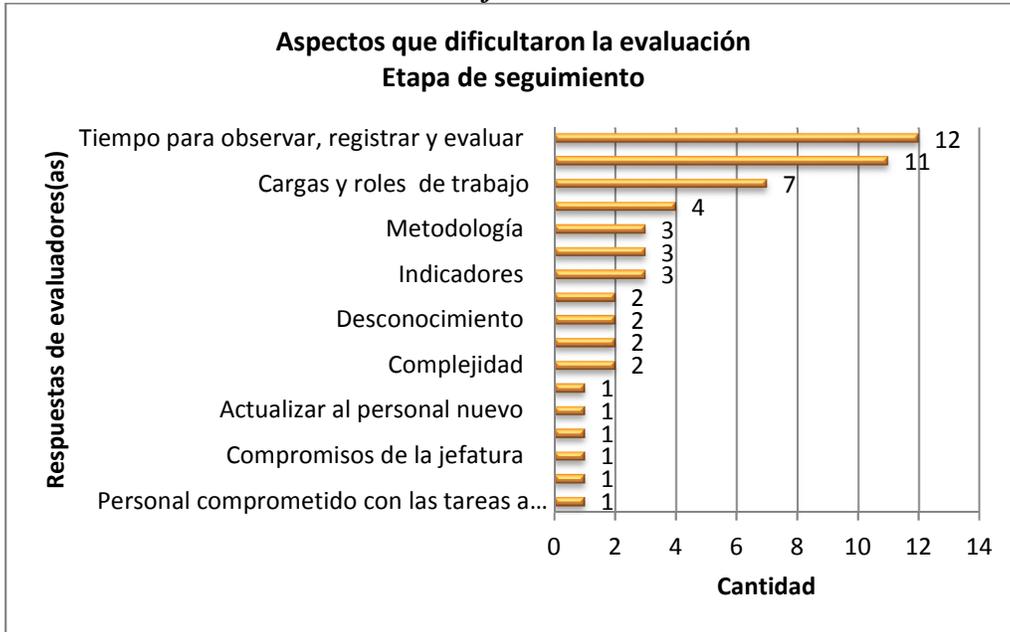
Contrario al ítem anterior, se solicitó una descripción de los aspectos que a su criterio consideran han limitado o dificultado el proceso de evaluación durante la etapa de seguimiento.

La mayoría de las personas evaluadoras refieren el tiempo como una limitante del proceso, señalan que la evaluación como tal, así como las acciones de observar y registrar consumen una parte importante de su tiempo, alejándoles de su labor principal, la cual claramente obedece a la naturaleza propia de la oficina que tienen a su cargo.

Seguido del factor tiempo, se encuentran los problemas que se les presentaron con el uso del sistema de soporte informático; aunado a la carga de trabajo existente que caracteriza a cada una de las oficinas y despachos judiciales.

Además de los anteriores, tal como se observa en el siguiente gráfico, se evidenciaron algunos aspectos relacionados con las capacitaciones impartidas, refiriendo específicamente que éstas además de ser muy generales, carecen de espacios de práctica.

Gráfico N°3

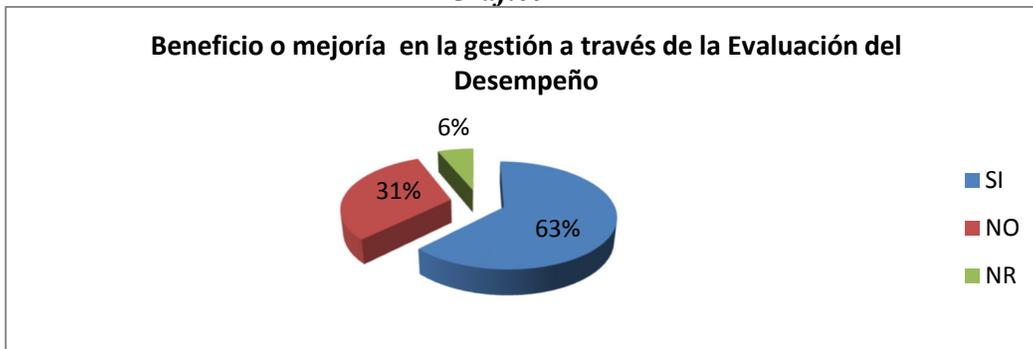


5

Fuente: Elaboración propia, Subproceso Gestión del Desempeño

Ante la pregunta, ¿Ha percibido algún beneficio o mejoría en la gestión y resultados de su equipo de trabajo, a través de la evaluación del desempeño? El 63% de las personas evaluadoras indican haber percibido un beneficio o mejoría en la gestión y resultados de su equipo de trabajo, a través de la evaluación de desempeño; a continuación, el gráfico correspondiente.

Gráfico N°4



Fuente: Elaboración propia, Subproceso Gestión del Desempeño

En los casos donde la respuesta fue afirmativa, se indicaron los siguientes beneficios:

- *Mejoría y crecimiento en las personas evaluadas*
- *Motivación y compromiso*
- *Mayor control*
- *Actitud positiva del personal ante la evaluación*
- *Mejor manejo de la información*
- *Retroalimentación*
- *Acatamiento inmediato de las recomendaciones*

6

Sobre la metodología y si ésta les brindó la orientación necesaria para atender las situaciones que se le presentaron en el momento de evaluar, o bien, si debió resolver estas situaciones de acuerdo con su propio criterio. Tal y como se muestra en el gráfico N°5, el 59% de las personas evaluadoras indicaron que la metodología les facilitó resolver asuntos relacionadas con la rotación de personal, incapacidades, resistencia, dificultad para observar, por ubicación u otros factores.

Gráfico N°5



Fuente: Elaboración propia, Subproceso Gestión del Desempeño

Dentro de las respuestas afirmativas, destacan las siguientes explicaciones:

- *La sensibilización, capacitación y acompañamiento son vitales*
- *Facilita la toma de decisiones*
- *Claridad en la descripción de las competencias y las conductas observables*
- *Tener indicadores mejora la gestión*
- *Las evidencias permiten justificar a la persona colaboradora la nota*

El 38% de las jefaturas y coordinaciones que representan el NO, justifican su respuesta en los

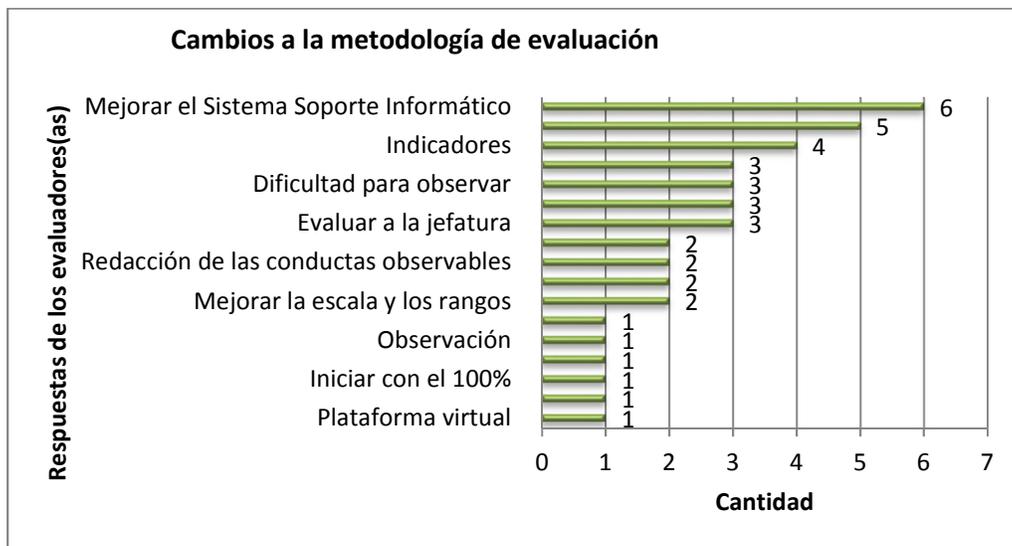
siguientes aspectos:

- La metodología no quita la subjetividad del proceso de evaluación
- La metodología no orienta el accionar de la persona evaluadora ante situaciones como la rotación de personal, vacaciones e incapacidades
- La metodología es muy cerrada
- Es necesario ajustar los parámetros porcentuales de la escala
- Ponderar los indicadores es complicado
- La redacción de algunas de las conductas observables refiere aspectos de personalidad
- Aplicar la evaluación resta tiempo a las labores propias de la oficina
- Actualmente existen otros controles eficientes que pueden utilizarse

Ante la posibilidad de hacer modificaciones a la metodología de evaluación; destacan los cambios que sugieren hacer al Sistema de Soporte Informático, así como a la elaboración y asignación de indicadores.

Preocupa que algunas jefaturas y coordinaciones, en lugar de hacer recomendaciones a la metodología, sugiere continuar utilizando los controles que actualmente tienen en sus oficinas.

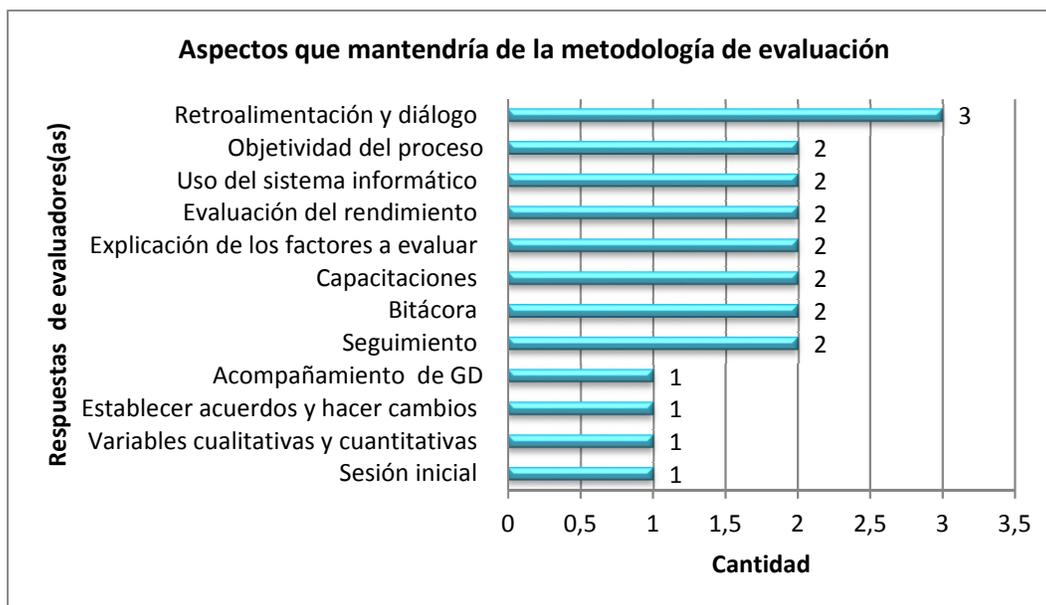
Gráfico N°6



Fuente: Elaboración propia, Subproceso Gestión del Desempeño

Respecto a lo que mantendrían de la metodología de la evaluación, mencionan el diálogo y la realimentación que se propicia entre la persona evaluadora y la evaluada.

Gráfico N°7



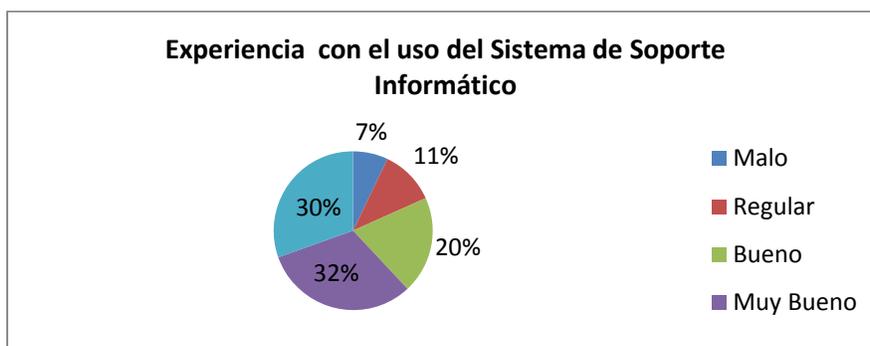
Fuente: Elaboración propia, Subproceso Gestión del Desempeño

Específicamente sobre el sistema de soporte informático, se consultó a las personas evaluadoras sobre la experiencia con el uso. El 30% indicó que su experiencia fue excelente, el 32% que fue muy buena y el 20% que fue buena. Un 11% indicó que fue regular y el 7% que fue mala.

De lo anterior se concluye que en general la experiencia de uso del sistema fue muy buena; no obstante, es necesario aclarar que atención a los resultados del ejercicio controlado deben hacerse ajustes y mejoras que faciliten el proceso de evaluación del desempeño.

A continuación, el gráfico con el detalle:

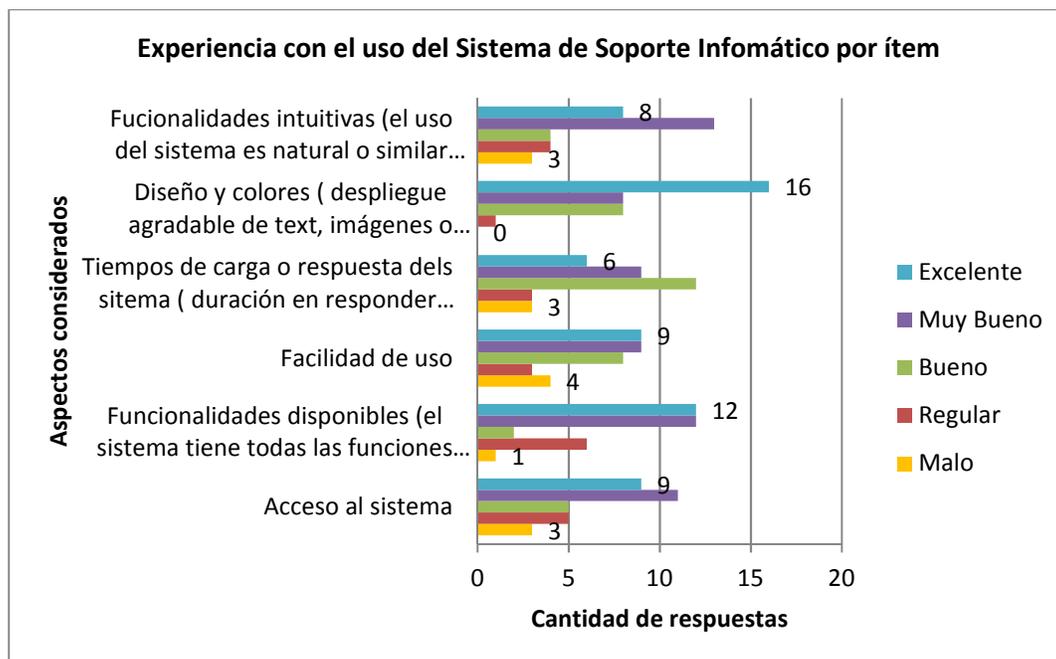
Gráfico N°8



Fuente: Elaboración propia, Subproceso Gestión del Desempeño

En esta misma línea, se solicitó a las personas evaluadoras, calificar algunos aspectos específicos del sistema tales como el acceso, las funcionalidades disponibles, facilidad de uso, tiempos de carga o respuesta, diseño y colores.

Gráfico N°9



9

Fuente: Elaboración propia, Subproceso Gestión del Desempeño.

Otros aspectos del sistema de soporte informático a considerar por tema específico:

Indicadores:

- Facilitar la ubicación de los indicadores que se crearon, se sugiere que el indicador tenga asociado el usuario de la persona que lo incluye o bien el código de la oficina.
- Poder modificar los indicadores asignados

Plan de mejora:

- Poder ajustar la fecha del plan de mejora, ya que cuando se le notifica a la persona evaluada este tiene una fecha anterior; restando días al plazo que establezca.
- El sistema notifica el plan de mejora de forma automática.
- Poder incluir el plan de mejora en la misma pantalla donde se evalúa la competencia.

Acceso:

- *Mejorar el acceso al sistema, da problemas con la clave*
- *El sistema obliga a entrar y salir constantemente*
- *El sistema es poco accesible y esto hace que la tarea de evaluar demande más tiempo*
- *Crear un ícono o acceso directo*
- *Mejorar el acceso a la intranet*
- *Que el sistema de un aviso, cuando no se puede ingresar porque se venció el plazo o tiempo establecido para la evaluación, de esta forma no se genera confusión.*
- *La sesión expira muy rápido.*
- *Mejor el ícono de cerrar *

Seguridad:

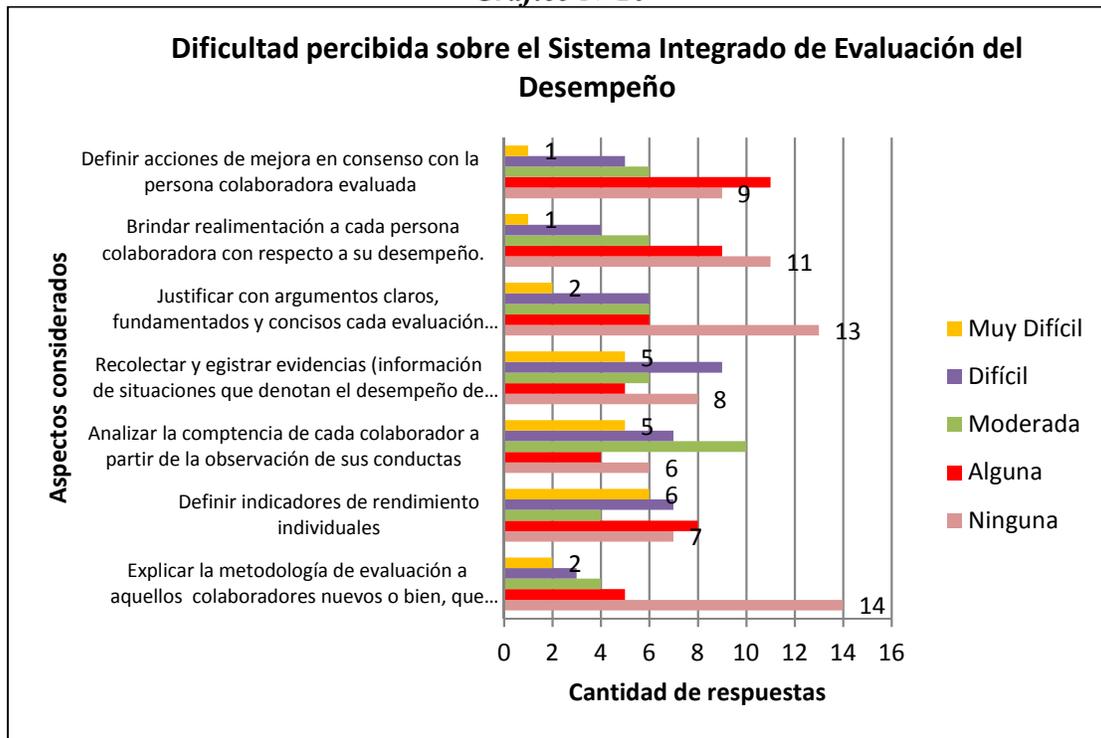
- *Garantizar la protección de la información que se incluye, en algunas oportunidades el sistema despliega información que incluyó otra persona usuaria.*
- *Asegurar que el sistema guarde la información.*

Otros

- *Mejorar la bitácora, es muy rígida y no permite adjuntar suficiente información.*
- *Incluir el Manual de Usuario en el sistema.*
- *Separa el ícono de generar reporte del ícono de enviar notificación, o al menos que surja algún aviso para evitar que se ejecuten las dos acciones seguidas.*
- *Que el sistema despliegue en la lista solamente a las personas que se van a evaluar.*
- *Asociar al sistema la base de datos de Asuntos Internos respecto asuntos disciplinarios.*
- *Poder visualizar las competencias que ya se evaluaron, ya que esa información puede orientar la evaluación de las otras competencias.*
- *Que a la hora de generar la evaluación el sistema no permita notificar antes de programar la reunión, los botones están a la par.*
- *Incluir en el sistema la foto de la persona.*

En cuanto a la dificultad percibida sobre el Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño, fue posible identificar que las tareas más difíciles fueron definir indicadores de rendimiento, analizar las competencias, así como recolectar y registrar evidencias. Tome en cuenta que 1 representa poca o ninguna dificultad y 5 el mayor grado de dificultad posible.

Gráfico N°10

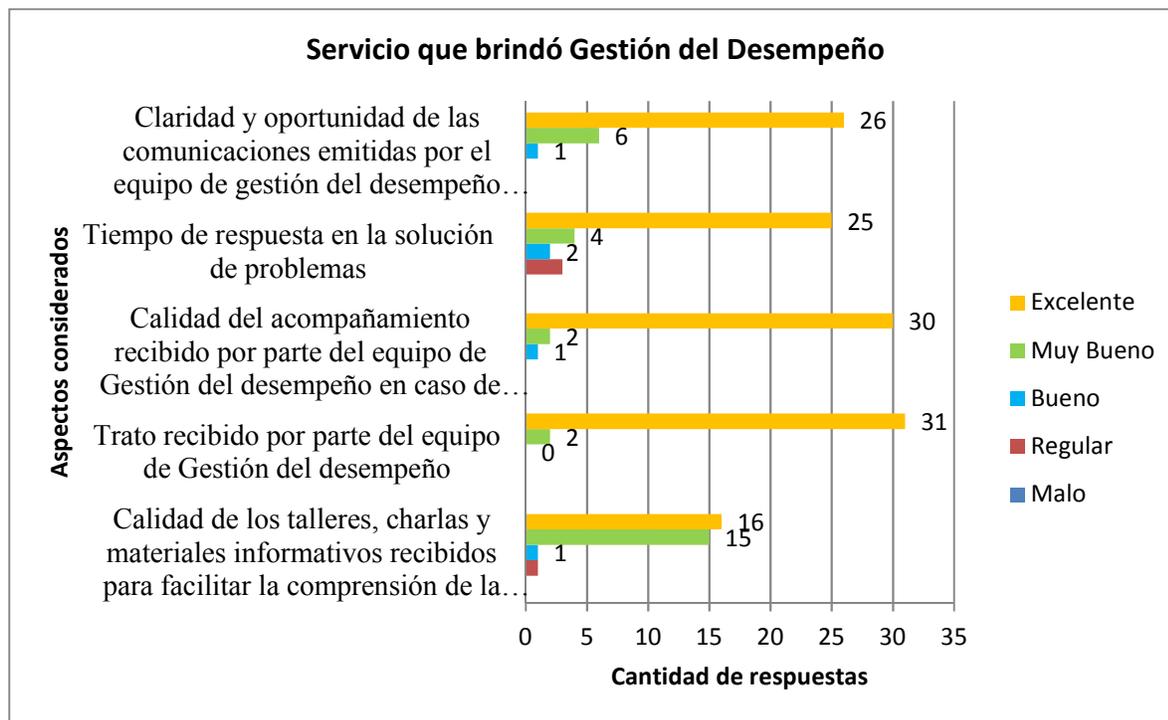


Fuente: Elaboración propia, Subproceso Gestión del Desempeño

En atención al servicio que ha prestado el Subproceso de Gestión del Desempeño, se solicitó a las personas evaluadoras calificar los siguientes aspectos: calidad de los talleres, charlas y materiales informativos recibidos para facilitar la comprensión de la metodología de evaluación; trato recibido por parte del equipo de Gestión del desempeño, calidad del acompañamiento recibido por parte del equipo de Gestión del desempeño en caso de dudas y problemas durante el ejercicio; tiempo de respuesta en la solución de problemas y claridad y oportunidad de las comunicaciones emitidas por el equipo de gestión del desempeño en relación con actividades, plazos, reuniones, etc.

Como se observa en el siguiente gráfico, el servicio fue calificado en la mayoría de los aspectos como excelente.

Gráfico N°11



Fuente: Elaboración propia, Subproceso Gestión del Desempeño

Ante la posibilidad de brindar un mejor servicio, se solicitaron recomendaciones para mejorar la atención que se ha ofrecido como responsables del ejercicio controlado. Al respecto las siguientes:

- Reuniones frecuentes
- Asesorar a las oficinas en tema de indicadores
- Mayor acompañamiento
- Considerar la dinámica de los despachos
- Facilitar ejemplos
- Charlas más específicas
- Preocupa la atención que se le brinde a las oficinas por parte de Gestión del Desempeño cuanto sean más participantes
- Hacer simulacros
- Mantener y mejorar los talleres
- Teléfono accesible
- Considerar las cargas de trabajo
- Realimentación
- Curso obligatorio de Evaluación del Desempeño

Finalmente, sobre los aspectos que se necesita fortalecer para implementar la evaluación del desempeño a partir del próximo año, se indicó lo siguiente:

Condiciones físicas:

- *Asegurar que las personas responsables de la evaluación dispongan de un espacio físico adecuado para realizar reuniones y tener espacios de retroalimentación con las y los colaboradores.*

Herramientas:

- *Disponer de un sistema de soporte informático más eficiente*
- *Disponer de SIGA*
- *Información*

Conocimientos:

- *Capacitaciones en temas como: Construcción y selección de indicadores, Técnicas de Observación, Habilidades Gerenciales,*
- *Desarrollar mejores prácticas administrativas*
- *Mejorar la capacidad de observación y recolección de evidencias*

Actitudes:

- *Disponer de más tiempo para poder evaluar*
- *Sensibilizar a la población judicial*
- *Cambio de cultura*
- *Documentar incidentes*
- *Buena actitud y mayor conciencia en el personal*
- *Más comunicación*

Otros

- *Asignar un valor a cada conducta observable*
- *Que la evaluación un especialista en evaluación del desempeño Ampliar el periodo de seguimiento*
- *Cargas de trabajo*
- *Más personal*
- *Indicadores personalizados*
- *Colaboración de la Escuela Judicial para los planes de mejora*

B. Personas evaluadas

Haciendo referencia a la primera interrogante, se demuestra que el 51% de la población ha percibido beneficios o mejoría en su ambiente laboral con su participación en el ejercicio controlado del sistema integrado de evaluación del desempeño. Según lo indicaron las personas encuestadas en el apartado que más adelante se desarrollará, uno de los logros que sobresale es la **realimentación** que las jefaturas han brindado al personal por medio de las reuniones de seguimiento. Asimismo, mediante la supervisión de las tareas que realizan las jefaturas se ha evidenciado la reducción de errores en los procesos o funciones.

Sin embargo, el restante 49% de dicha población, manifestó no haber percibido beneficio alguno con la implementación de la evaluación en sus puestos de trabajo. Entre los motivos por los cuales ese 49% de la población encuestada dice no haber observado beneficios se encuentran: la evaluación no es objetiva; los indicadores no deben ser los que actualmente se aplican, es decir se debe realizar modificaciones y acorde a cada oficina en particular; el tiempo que actualmente se utiliza para esta evaluación es transitorio, por lo que los encuestados sugieren realizarla en lapsos de tiempo amplios, lo cual permita a las jefaturas evaluar en los periodos donde el comportamiento de cada oficina varía en cuanto a las cargas de trabajo.

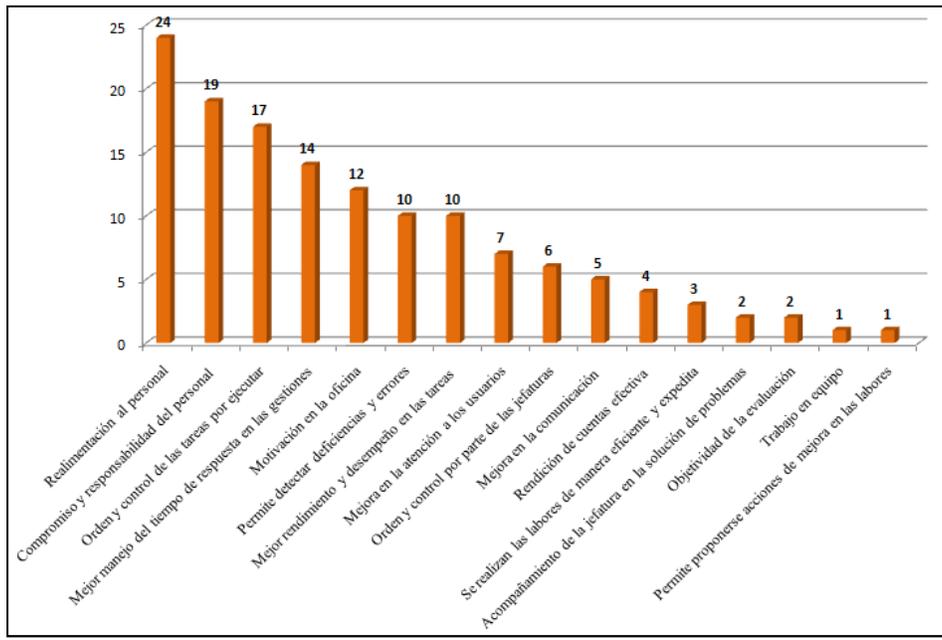
Gráfico N°12
Cantidad de personas que han percibido beneficios o mejoría en la gestión y resultados



Fuente: Elaboración propia, Subproceso Gestión del Desempeño.

No obstante, las personas que señalaron haber percibido mejoras en su gestión con su participación en el ejercicio de evaluación del desempeño, compartieron una serie de beneficios que han percibido a lo largo de las etapas del proceso, los cuales se presentan en el siguiente gráfico:

Gráfico N°13
Beneficios de la Evaluación del Desempeño



Fuente: Elaboración propia, Subproceso Gestión del Desempeño.

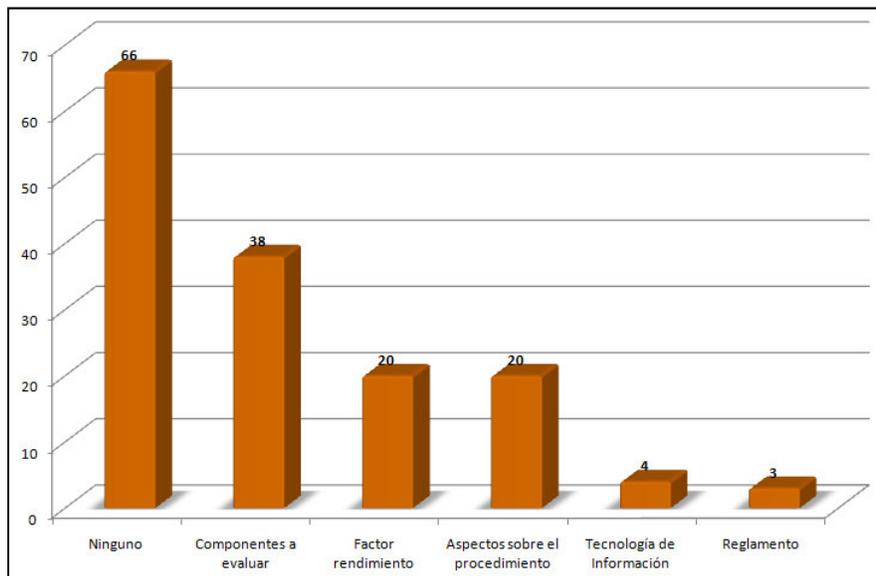
Como beneficios referidos, se tiene la realimentación como uno de los principales en este ejercicio, considerando que veinticuatro personas perciben este punto como una mejoría en sus gestiones. Seguidamente se observa que diecinueve personas opinan que el compromiso y responsabilidad para sí mismos en la ejecución de las tareas ha mejorado. El orden y control también forman parte de estas mejorías en el ámbito laboral, según concuerdan diecisiete personas. Un total de catorce personas indican que se ha mejorado el manejo del tiempo para dar respuesta a las gestiones, mientras que doce de ellas se sienten motivados en su lugar de trabajo, ello conlleva a que exista un mejor rendimiento y desempeño como lo expresaron al menos diez personas encuestadas.

También, siete personas señalaron como beneficio la mejora en la atención hacia los usuarios; seis personas indicaron observar orden y control por parte de las jefaturas en el control de las tareas que se asignan a cada colaborador; cinco encuestados perciben una mejor comunicación entre los colaboradores del despacho; así cuatro de ellos mantienen una visión positiva a la rendición de cuentas. Otro beneficio al cual hacen énfasis tres personas es que gracias a la aplicación del ejercicio controlado se sintieron comprometidos en realizar las labores de manera eficiente y expedita; mientras que al menos dos personas vieron como beneficio la objetividad existente en las evaluaciones. Por otro lado, se muestra que al menos una persona enfatizó en el trabajo en equipo y acciones de mejora.

Ante la pregunta, ¿Si estuviese en sus manos modificar la metodología de evaluación, ¿qué cambios realizaría?, es importante recalcar primeramente que del total de la población que fue sometida a la encuesta, es decir ciento cincuenta y una personas, sesenta y seis de ellas manifestaron no hacer ningún cambio en la metodología empleada en este ejercicio 2017.

Por su parte, un total de treinta y ocho personas consideraron cambiar los componentes a evaluar, entre ellos: veinte tres personas realizarían una evaluación acorde a la realidad de cada oficina judicial dado que tanto las cargas y funciones de trabajo son distintas en cada una de ellas, once personas indicaron que se debe valorar el trabajo realizado en términos cuantitativos y cuatro de ellos incluirían además a sus jefaturas para ser evaluados, según se observa en el siguiente gráfico:

Gráfico N°14
Cambios en la metodología de evaluación



Fuente: Elaboración propia, Subproceso Gestión del Desempeño.

En cuanto al factor rendimiento, ocho encuestados coincidieron en darle mayor objetividad a la evaluación, siete personas realizarían una mayor planificación de los indicadores y cinco de ellas proponen que las y los evaluadores tengan una mejor comprensión de los indicadores que están evaluando en sus oficinas a cargo; lo anterior para un total de veinte personas en esta agrupación.

De igual manera, un total de veinte personas concuerdan en que se debe modificar los aspectos del procedimiento actual tales como: seis personas modificarían los períodos de evaluación, donde estos sean más prolongados; otras cuatro personas consideran importante insertar aspectos de personalidad y comportamiento para lograr mejores ambientes de trabajo entre los compañeros de despacho; brindar mayor información a los participantes acerca del proceso y mayor motivación al personal indicaron tres personas en cada uno de estos aspectos. Dos personas encuestadas mencionaron que incluirían más capacitaciones y/o talleres y solo una de ellas enfatizó en darle seguimiento a las recomendaciones dadas en la etapa de realimentación para así observar los alcances respectivos. Otro aspecto que fue considerado por un encuestado fue el tomar en cuenta la inteligencia emocional de la o las personas que se asignan como evaluador, con la finalidad que se convierta en una evaluación integral.

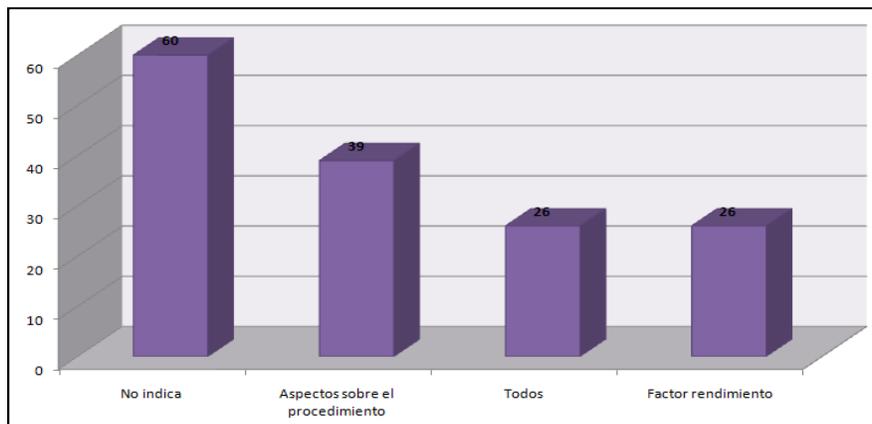
Por otra parte, al menos cuatro personas hicieron hincapié a cambios en lo que a tecnología de la información se refiere dónde: cuatro personas proponen crear una aplicación móvil que permita tener información relevante en tiempo real, así como poder visualizar los avances y calificaciones otorgadas.

Igualmente, se evidencia que al menos tres personas modificarían el proceso de impugnación, donde proponen que éste debe hacerse ante instancias superiores y no ante la jefatura inmediata; así como eliminar los procesos administrativos en los casos donde las calificaciones anuales sean deficientes.

Consecuente con la pregunta anterior, se consultó a las personas participantes, ¿En caso de modificarse la metodología de evaluación, ¿qué aspectos del procedimiento mantendría?, un total de veinte seis personas manifestaron que mantendrían todos los aspectos empelados en la metodología de evaluación, lo cual en términos porcentuales corresponden al 26% de la población encuestada. A su vez, es menester exteriorizar que sesenta personas no hicieron indicaciones en este inciso, como se muestra en el siguiente gráfico.

En cuanto a los aspectos sobre el procedimiento cabe destacar que un total de dieciséis personas mantendrían la comunicación directa entre el evaluado y el evaluador, donde esta actividad la asocian como beneficio al momento de entregar los resultados de las evaluaciones o brindar realimentación. Seis personas indican que se debe mantener el control de la evaluación que cada jefatura lleva en sus oficinas.

Gráfico N°15
Aspectos que mantendría en la metodología de evaluación empleada



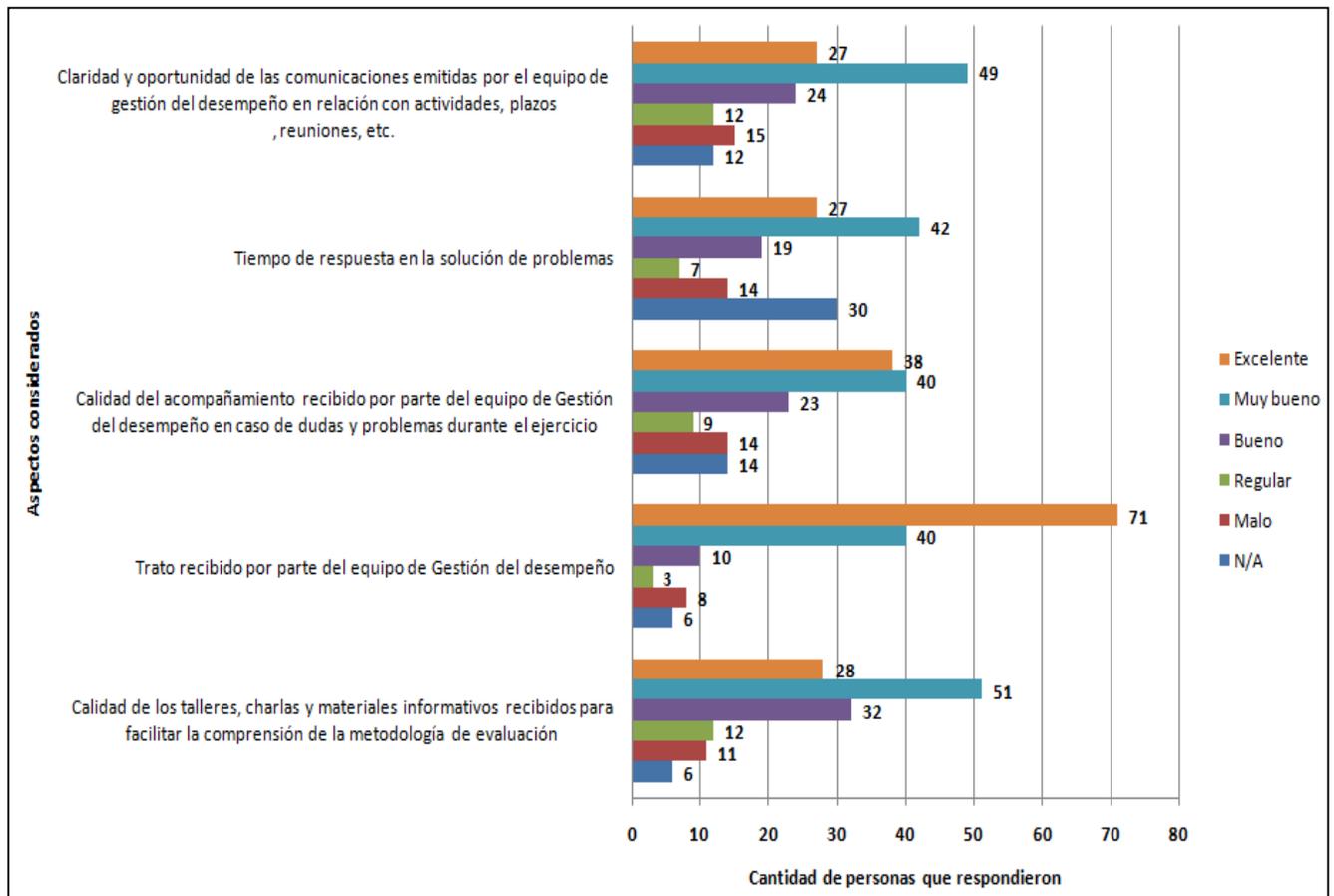
Fuente: Elaboración propia, Subproceso Gestión del Desempeño.

Al menos cuatro personas mencionan que mantendrían los períodos de evaluación; y que al menos dos encuestados mantendrían el orden cronológico de las actividades establecidas para tal fin.

Respecto, del factor rendimiento, veintidós personas conservarían la claridad de cada indicador establecido, tomando en cuenta que estos sean cualitativos. Mientras tanto, cuatro encuestados apoyan la objetividad con que se ha estructurado dicha evaluación.

En la herramienta anexa, en el punto cuatro se utilizó una tabla con escala de evaluación: malo, regular, bueno, muy bueno y excelente, con la finalidad de realimentar al Subproceso de Gestión del desempeño, con base en los aspectos que se presentan en el siguiente gráfico:

Gráfico N°16
Aspectos calificados por las personas evaluadas



Fuente: Elaboración propia, Subproceso Gestión del Desempeño.

En el gráfico anterior se reflejan cinco aspectos para evaluar la tarea realizada por el Subproceso de Gestión del Desempeño.

En el primer punto, el cual hace referencia a la claridad y oportunidad de las comunicaciones por el equipo de gestión del desempeño en relación con actividades, plazos, reuniones se observa que de la población encuestada veintisiete personas dan una calificación de “excelente”, mientras que cuarenta y nueve de ellas optan por un “muy bueno”. Asimismo, otras quince

ponen una calificación de “malo”. Una calificación de “regular” y “no aplica o no responde”, fue el resultado de doce personas.

En cuanto al segundo punto denominado trato recibido por parte del equipo de Gestión del desempeño, se obtienen las siguientes calificaciones: veintisiete personas calificaron con “excelente” este aspecto, otras cuarenta y dos coincidieron con un “muy bueno”, mientras que diecinueve optaron por calificar con un “bueno”. Una calificación de “regular” fue el resultado de siete personas, así catorce personas apostaron por un “malo” y para treinta de ellas “no aplica”.

19

Consecuentemente en la calidad del acompañamiento recibido por parte del equipo de Gestión del desempeño en caso de dudas y problemas durante el ejercicio se desprenden los siguientes resultados: un total de treinta y ocho personas colocan “excelente”, otras cuarenta coinciden en “muy bueno”, mientras que veintitrés indican una calificación de “bueno”, solo nueve encuestados califican con “regular”, y solo catorce personas se refirieron a “malo” y “no aplica” en cada una de estas.

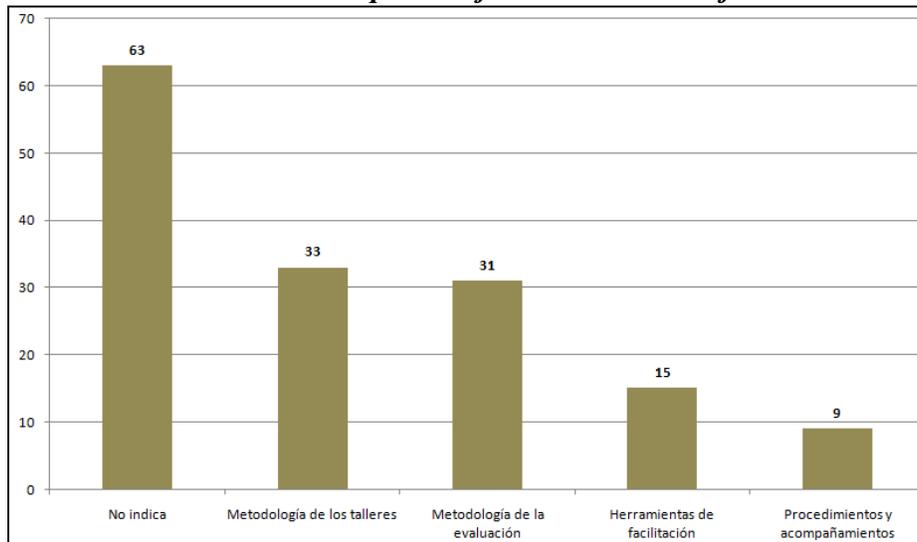
Relativo al trato recibido por parte del equipo de Gestión del desempeño, se puede evidenciar que los números arrojan datos positivos dado que setenta y una personas calificaron con un “excelente” este apartado, eso implica un 52% del total de la población encuestada. Un 29% de dicha población, es decir 40 personas optaron por calificar con un “muy bueno”. Solo diez personas se refirieron con una valoración de “bueno”, mientras que solo tres calificaron con “regular”, ocho optaron por un “malo” y seis encuestados apuntaron por el “no aplica”.

Con respecto a la calidad de los talleres, charlas y materiales informativos recibidos para facilitar la comprensión de la metodología de evaluación, un total de veintiocho personas discurren en una evaluación de “excelente”, y otras cincuenta y uno manifiestan un “muy bueno” en este apartado. Por otra parte, treinta y dos personas se refieren a un “bueno”, mientras que doce encuestados estiman un “regular”. Once personas agregan una nota de “malo” y solo seis deciden calificar con un “no aplica”.

En síntesis, es evidente que más del 75% de la población encuestada se siente satisfecha con la manera en que se ha aplicado las actividades de la evaluación del desempeño, esto tomado a partir de los datos de calificación favorables en la escala.

En el quinto y último punto encuestado a la población, se solicitó que se brindaran recomendaciones para mejorar la atención que se ha ofrecido por parte del Subproceso de Gestión del Desempeño, las cuales se mencionan a continuación:

Gráfico N°17
Recomendaciones para mejorar la atención ofrecida



Fuente: Elaboración propia, Subproceso Gestión del Desempeño.

Gráficamente, se observa que al menos sesenta y tres personas, es decir un 42% de la población encuestada no brindó recomendaciones en este apartado.

Por otro lado, treinta y tres personas brindaron recomendaciones con la finalidad de mejorar la metodología empleada en los talleres, entre las cuales se detallan:

- Talleres con expertos acorde a cada oficina
- Realizar talleres de motivación
- Taller de evaluados y evaluadores en conjunto
- Implementar más talleres de forma periódica

Además, se muestra que un total de treinta y una personas hicieron hincapié en recomendar mejoras en la metodología de evaluación, considerando los siguientes aspectos:

- No plantear la Evaluación del Desempeño como un trámite administrativo
- Unificar criterios en las evaluaciones que se realizan en el Poder Judicial
- Realizar un estudio del impacto para imponer alguna métrica
- Profesionales en Evaluación del Desempeño deben ser los evaluadores
- Evaluación más objetiva
- Realizar una evaluación puntual para cada oficina (sin parámetros generalizados)
- Evaluación adaptada a la realidad de cada puesto de trabajo
- Los jefes deben someterse también a la evaluación
- Modelo de evaluación que califique realmente las labores

Mientras tanto, quince personas destacan recomendar herramientas de soporte, tales como:

- Mejorar las herramientas en la rendición de cuentas
- Intensificar las campañas informativas
- Elaboración un manual de Evaluación del Desempeño
- Contar con un buzón electrónico para hacer consultas
- Más materiales didácticos para facilitar la comprensión del tema
- Mejorar el Sistema de Soporte Informático

En este apartado es importante mencionar que actualmente se trabaja en la elaboración de un manual de Evaluación del Desempeño, así como un curso virtual que permita una mejor integración de la evaluación del desempeño entre los funcionarios y funcionarias del Poder Judicial.

Por último, al menos nueve personas recomiendan mejorar los procedimientos y acompañamientos de la evaluación en los aspectos que se detallan.

- Mayor acompañamiento por parte del personal de Gestión del desempeño
- Utilizar mayores mecanismos para motivar al personal cuando presentan buen rendimiento
- Cumplimiento de beneficios estipulados en el Reglamento

III. Análisis de la construcción de algunas competencias

En el presente informe se analizan las justificaciones aportadas por distintas personas evaluadoras en relación con una serie de competencias seleccionadas al azar, considerando las conductas observables asociadas al nivel de dominio esperado y la valoración otorgada según la escala suministrada para tales efectos.

Lo anterior, con el objetivo de identificar fortalezas y necesidades de formación y/o asesoría en cuanto a la evaluación de competencias mediante conductas observables.

A continuación, se presentan los principales hallazgos obtenidos.

1. Fortalezas detectadas

Como aspectos fuertes se denotan los siguientes:

- En muchos casos, se logra precisar la conducta observada tal como se muestra a continuación:
 - Cuando tiene alguna duda recurre a la consulta respectiva llegando con opciones de posibles soluciones.

- *Recopila información de diferentes fuentes.*
 - *En la facilitación grupal, emplea efectivamente las técnicas de técnicas de exposición.*
 - *Emplea el análisis sistémico para alcanzar...*
 - *Ha omitido u olvidado hacer requisiciones en los plazos establecidos.*
 - *Omite hacer una revisión final lo que ha implicado que entregue tareas con múltiples errores...*
 - *No colabora cuando se le solicita...*
 - *Resuelve en plazos aceptables para la materia.*
 - *Acata las directrices encomendadas sin contratiempo...*
 - *Excelente manejo de una agenda múltiple compleja*
- *En la mayoría de los casos, tal precisión de la conducta se presenta en forma sintetizada facilitando una comprensión integral del desempeño de la persona en relación con la competencia evaluada tanto de sus fortalezas, como de los aspectos que debe mejorar si es el caso:*

Competencia	Resultado	Observaciones
Compromiso	Muy bueno	La compañera ha demostrado tener un compromiso en todo lo que realiza, desde su atención al cliente en llamadas telefónicas, sus trabajos son siempre de alta calidad y su empeño para realizar todas sus funciones son sumamente destacadas. Se recomienda mejorar su concentración y evitar las distracciones, modular el tono de la voz que en ocasiones puede provocar algarabía en el ambiente.
Compromiso	Regular	Su trabajo se limita únicamente a lo asignado y no más allá, no hay iniciativa ni proactividad. Sí se preocupa por hacer el trabajo asignado bien pero no existen propuestas de mejora. En ocasiones no realiza su trabajo en los tiempos solicitados.
Compromiso	Excelente	El compromiso de la evaluada es total, siempre se esmera por realizar el trabajo a tiempo, es una persona que llega puntual a la oficina, busca que los juicios se inicien a la hora programada, todo en búsqueda de la excelencia.
Orientación al servicio	Regular	Su atención a los usuarios y usuarias internas y externas es buena, es una persona respetuosa y tolerante. Su debilidad se da en la información, al carecer de conocimientos en la materia la información que transmite no resulta totalmente fidedigna, ya que trabaja bajo el parámetro de lo que otros le digan y no porque estudie la materia o la investigue. También se observa poca sensibilidad y muestra dificultad de ponerse en la posición del usuario.
Orientación al servicio	Bueno	Su atención a los usuarios y usuarias internas y externas es buena, es una persona respetuosa, pero debe ejercitar más la tolerancia y la paciencia. Debe reforzar en conocimientos técnicos jurídicos de manera que la información que brinda sea confiable. Debe reforzar también en el tema de resolver todo el asunto de forma integral y completa de manera que los usuarios y las usuarias no se vean obligadas a llamar o venir de nuevo.

2. Aspectos de mejora:

A continuación, se detallan los principales aspectos de mejora en la selección y redacción de justificaciones:

- a. La justificación corresponde a una transcripción de las conductas observables aportadas en el perfil competencial, descartándose aquellas que no son cumplidas por la persona evaluada:

23

Competencia	Conductas observables	Justificación
Comunicación escrita	<ul style="list-style-type: none"> - Trabaja para el logro de los objetivos del equipo, apoyando el desarrollo de sus tareas en la medida de sus posibilidades. - Aporta iniciativas e ideas que contribuyen a la consecución de los objetivos del equipo. - Solicita opinión de los miembros del equipo y valora las contribuciones ajenas aun cuando se le planteen distintos puntos de vista. 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabaja para el logro de los objetivos del equipo, apoyando el desarrollo de sus tareas en la medida de sus posibilidades. - Aporta iniciativas e ideas que contribuyen a la consecución de los objetivos del equipo.
Capacidad de análisis	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza un análisis detallado de las situaciones y se mantiene enfocado hacia el logro de las metas, con el fin de garantizar éxito en la gestión. - Identifica claramente las causas de los problemas y para poder proponer estrategias de solución. - Identifica discrepancias, inconsistencias, datos erróneos o ausentes; y logra generar conclusiones lógicas a partir de la información de la que dispone. - Considera los “pro” y los “contra”, así como las consecuencias a corto y largo plazo de sus acciones, sobre su área y el resto de la institución. 	<p>Realiza un análisis detallado de las situaciones y se mantiene enfocado hacia el logro de las metas, con el fin de garantizar éxito en la gestión. Considera los “pro” y los “contra”, así como las consecuencias a corto y largo plazo de sus acciones, sobre su área y el resto de la institución.</p>

- b. Por otra parte, se aportaron justificaciones centradas en cualidades personales y no así en conductas o valoraciones del desempeño, según se muestra en los siguientes ejemplos:

- Es una persona que refleja confianza...
- Es una persona bastante sensible...

- Posee un don especial en cuanto logra un equilibrio entre lo humano y lo profesional...
- El evaluado es una persona muy innovadora y disciplinada...
- Es una persona muy colaboradora con sus compañeros.
- Es una persona muy minuciosa...

c. Nótese que estas apreciaciones son en realidad muy positivas, lo que también ocurrió con la valoración de la competencia en general y en algunos casos, con el resto de la evaluación. Esto podría asociarse a un sesgo cognitivo conocido como efecto halo, por el cual la percepción de un rasgo tiene influencia sobre el resto, aun si se dispone de poca información. En el caso del último punto, por ejemplo, se relacionó la percepción de que la persona es “muy innovadora y disciplinada” con la competencia servicio de calidad. Mas adelante en la evaluación, se justificó la excelencia en la competencia creatividad con un argumento similar: “Dado que es una persona disciplinada en temas formativos le permite no solo ser novedoso...”

Dicho de otro modo, la alta valoración que la persona evaluadora otorga a la disciplina pudo influir en la percepción general del desempeño de su colaborador.

d. Esta situación puede ser percibida también en una serie de ejemplos donde la atención se concentró en un único aspecto positivo o negativo de la competencia tal como se muestra a continuación:

Competencia	Resultado	Observaciones
Compromiso	Excelente	Permanece mucho más tiempo que del que el horario le exige, con el fin de garantizar la ejecución de sus labores.
Compromiso	Excelente	Siempre está pendiente de que las metas de cada día se cumplan, proponiendo y planificando siempre nuevas formas de lograr los objetivos de nuestra unidad.
Compromiso	Bueno	La administración del tiempo efectivo de trabajo (ya comentado con anterioridad) hace necesario tomarlo en cuanto para mejorar este aspecto ya que incide directamente en la duración de los estudios y su alcance.
Orden	Muy bueno	Se debe resaltar la capacidad que tiene para llevar los casos y controlar los que se trabajan mes a mes.
Toma de decisiones	Bueno	Ha mostrado inseguridad en la toma de decisiones.

e. La justificación expone la valoración de las capacidades de la persona y no se detallan las conductas concretas que permitan llegar a esta conclusión, por ejemplo:

- Cuenta con la capacidad de identificar inconsistencias en la información
- Cuenta con una fuerte vocación hacia la colaboración...
- Tiene capacidad para resolver con calma las situaciones...

- Posee gran capacidad para trabajar bajo presión...
- Tiene mística a la hora de realizar su trabajo

f. En diferentes casos, se expusieron únicamente las fortalezas y no se señalaron oportunidades de mejora aun cuando la calificación no alcanzó el nivel excelente tal como se muestra en los siguientes ejemplos:

Competencia	Resultado	Observaciones
Trabajo bajo presión	Muy bueno	Cuando ha tenido que trabajar bajo presión se ha mantenido ecuánime, tranquilo abierto a colaborar y recibir ordenes para que el trabajo salga con buen resultado
Trabajo bajo presión	Muy bueno	Mantiene el control de emociones en situaciones difíciles que le ha deparado en ascensos para cubrir la jefatura inmediata en diversos casos.
Capacidad de análisis	Bueno	Tiene buen análisis de los casos logrando unir por modo de operar denuncias de su sector como de otros sectores
Trabajo en equipo	Muy bueno	Coordina, propone ideas, trabaja de manera eficaz con los compañeros, realiza operativos etc.

25

De lo anterior que no se aportan de manera explícita, elementos de mejora que orienten el desarrollo de las personas evaluadas o bien, justifiquen la posterior definición de planes con tal propósito.

g. De manera contraria, es posible encontrar casos donde se señalan únicamente puntos de mejora aun cuando la valoración es positiva:

Competencia	Resultado	Observaciones
Comunicación efectiva	Muy bueno	Un aspecto de mejora en esta competencia corresponde a la redacción de informes, en los siguientes puntos: - Mejorar la claridad de las ideas plasmadas en algunos hallazgos - Repetición de palabras - Utilización de formato de informe correspondiente.
Capacidad de análisis	Muy bueno	Debe mejorar la organización del tiempo
Dirección de equipos de trabajo	Muy bueno	Debe de mejorar en cuanto a realizar esfuerzos que sean no solo para la Sección a la que pertenece, sino también para el beneficio de la Delegación.
Dirección de equipos de trabajo	Bueno	Se requiere más acciones con relación a las funciones asignadas, sobre dirigir y guiar los equipos de trabajo asignados o que se asigne de acuerdo a los casos atendidos. No acompaña a su equipo de trabajo asignado. Los lineamientos que debe girar no se acatan claramente.
Trabajo en equipo	Bueno	No tiene comunicación ni buenas relaciones con sus compañeros, si colabora cuando se le solicita asistir a alguna diligencia de otro compañero.

a. En muchos casos, la justificación es escasa de detalles:

Competencia	Resultado	Observaciones
Discreción	Excelente	Se ha observado el cumplimiento adecuado de esta competencia
Orientación a la calidad	Muy bueno	Siempre demuestra anuencia a resolver de manera eficiente lo encomendado.
Objetividad	Excelente	En el periodo de evaluación no se evidenciaron resultados subjetivos en las labores realizadas.
Capacidad de análisis	Muy bueno	En cuanto al pensamiento crítico, resolución de problemas, organización y planificación, el investigador presenta un buen desempeño
Orden	Muy bueno	Es ordenado en su trabajo

26

b. Por el contrario, en otros casos, las justificaciones fueron exhaustivas tal como se muestra a continuación:

Competencia	Resultado	Observaciones
Orden	Muy bueno	Organiza el trabajo diario y de quedar algo pendiente, por las labores sobrevenidas del día, las distribuye para cuando efectuar. Ordenada en el trabajo, en como distribuye los expedientes entre las tareas del escritorio virtual. Visualiza la prioridad de RI donde ubicar el expediente en las tareas cuando existen varias personas menores de edad acusadas. El desempeño en sus labores es eficiente y eficaz. Cumple con los parámetros establecidos, como indicadores de gestión del despacho. Ayuda al cumplimiento de las metas generales. Es medida en el uso del tiempo, con las actividades lúdicas y de descanso diarias. Cuando se debe atender un caso que se extiende del horario laboral es asertiva en su respuesta de colaboración con el despacho. Sabe priorizar tareas a desarrollar entre otras labores que atender y pueden ser urgentes. Siempre mantiene al día su trabajo, que se componen o sólo en resolución de casos, sino también en revisión de expedientes asignados. La experiencia le permite anticiparse a labores que deben realizarse en los expedientes para obtener mayor asistencia de las partes a los señalamientos, uso de menor tiempo en la resolución de los procesos, regreso de citas diligenciadas o de documentación pedida, entre otros. Tiene claridad en cuales diligencias deben efectuarse de oficio o a gestión de parte, por lo que sus expedientes se resuelven en plazos aceptables para la materia. Es necesario que aplique la práctica de revisar los señalamientos de la semana siguiente desde el viernes anterior para cotejar cumplimiento de todos los requisitos para la realización de la diligencia.

Si bien en el ejemplo se detectan muchas conductas concretas, es recomendable sintetizar y eliminar las conclusiones o atribuciones del desempeño a determinadas causas.

c. Finalmente, en algunos casos la justificación parece no tener relación con la competencia, las conductas esperadas o bien, con la valoración otorgada:

Competencia	Resultado	Justificaciones	Análisis
Comunicación escrita	Bueno	Es una persona que realiza su trabajo a la perfección <u>entiende bien lo que se indica.</u>	Esta competencia refiere a la capacidad para hacerse comprender mediante comunicación escrita, no así su capacidad como receptor.
Capacidad cognitiva	Excelente	Cuenta con toda la información a mano para la solución de cualquier tipo de problema, <u>los cuales logra manejar de manera asertiva y oportuna.</u>	La competencia no refiere el manejo asertivo y oportuno de la información.
Compromiso	<u>Bueno</u>	No cumple adecuadamente con las labores a su cargo el escritorio es encuentra en atraso considerable.	La valoración es positiva, no obstante, la justificación únicamente refiere a las deficiencias detectadas.
Capacidad de análisis	Bueno	<u>Le falta opinar</u> más en el sitio del suceso, para ayudar a los demás compañeros en toma de decisiones.	La justificación destaca necesidades en el plano comunicacional, aspecto que no es evaluado en esta competencia.
Toma de decisiones	Muy bueno	Toma las decisiones de la mejor forma <u>serio y conciso.</u>	Si bien la seriedad y la brevedad pueden ser conductas deseables desde el criterio de la persona evaluadora, la competencia exige un análisis de otros aspectos: <ul style="list-style-type: none"> - La toma decisiones con firmeza y seguridad en situaciones complejas, incluso ambiguas y de alto riesgo; aunque puedan ser difíciles o poco populares. - Asume y se compromete con las implicaciones y consecuencias graves que su decisión puede implicar. - Muestra confianza en sí mismo cuando justifica y defiende una decisión que ha tomado.
Capacidad para	Excelente	<u>Es una profesional de las más</u>	No se hace referencia a ningún

Competencia	Resultado	Justificaciones	Análisis
dirección y toma de decisiones		destacadas con las que he trabajado en caso 19 años, una brillante jueza, que conoce al dedillo la materia que ha trabajado durante toda la vida, casi los 30 años.	elemento de la competencia.

3. Elementos de la competencia

Durante el análisis presentado en los puntos anteriores, fue necesario comparar las observaciones realizadas por las personas evaluadoras con las conductas observables de cada competencia según los perfiles competenciales.

Esta actividad permitió identificar aspectos en la conformación de la competencia que pueden dificultar la comprensión de la misma y por lo tanto afectar el proceso de evaluación.

A continuación, se presentan de manera general, estos elementos, a través del análisis puntual de la competencia Compromiso, la cual fue evaluada en una mayoría de puestos.

Posteriormente, se destacan otros aspectos usando como referencia competencias varias seleccionadas al azar.

Compromiso

En la siguiente tabla se describe la competencia “Compromiso” según la población analizada:

Definición	Nivel de dominio	Conductas observables	Población
Actuar con responsabilidad para cumplir con los fines institucionales, realizando el trabajo a tiempo, siendo eficiente y brindando un servicio de calidad	Eficiente	<ul style="list-style-type: none"> - Se plantea retos en su trabajo diario proponiéndose llegar más allá de lo meramente establecido. - Se preocupa por hacer bien el trabajo asignado y realiza propuestas sobre nuevas formas para mejorar su desempeño. - Es perseverante en el alcance de metas y objetivos en los tiempos establecidos. 	OIJ
	Aceptable		Ámbito jurisdiccional (personal de apoyo)
			Fiscalía

Actuar con responsabilidad cumpliendo con los deberes y obligaciones asignados.	Superior	<ul style="list-style-type: none"> - Demuestra un alto nivel de compromiso con la institución y las personas usuarias, perseverando en la obtención de los resultados pese a los obstáculos o dificultades. - Se esfuerza por hacer bien su trabajo y pone en práctica nuevas formas sin dejar de hacerlo de una manera eficiente. - Pone en práctica diferentes alternativas o estrategias para lograr los objetivos institucionales cuando el procedimiento inicialmente planteado no funciona. 	Ámbito Administrativo
---	----------	--	-----------------------

En el caso de la competencia compromiso para las poblaciones OIJ, Fiscalía y Ámbito Administrativo, su definición establece los siguientes criterios, los cuales no necesariamente son correspondientes con las conductas observables:

- *Cumplimiento de plazos*
- *Eficiencia*
- *Servicio de calidad*

Si bien, es posible forzar una relación entre estos criterios y las conductas observables definidas, la misma no es intuitiva, no se ajusta en todos los casos y posibilita la interpretación.

Definición	Conducta observable
Cumplimiento de plazos	Es perseverante en el alcance de metas y objetivos en los tiempos establecidos.
Eficiencia	Se preocupa por hacer bien el trabajo asignado y realiza propuestas sobre nuevas formas para mejorar su desempeño.
Servicio de calidad	Se plantea retos en su trabajo diario proponiéndose llegar más allá de lo meramente establecido.

Al respecto, considerando la orientación institucional al servicio, el criterio “servicio de calidad” bien podría tratarse como una competencia independiente con la amplitud que corresponde.

Por otro lado, cabe destacar que la conducta “Se preocupa por hacer bien el trabajo asignado y realiza propuestas sobre nuevas formas para mejorar su desempeño”, refiere dos aspectos diferentes entre sí:

1. *Se preocupa por hacer bien el trabajo asignado*

2. Realiza propuestas sobre nuevas formas para mejorar su desempeño

Cabe destacar que en el caso de la conducta número 1, la preocupación no necesariamente implica acción por lo que sería conveniente revisar el alcance de esta.

En el caso de la conducta 2, la redacción sugiere una reflexión previa sobre el propio desempeño. Si bien, este aspecto es fundamental para la mejora continua, es necesario analizar – de cara a la definición de la competencia – si este es el enfoque correcto o bien, debe orientarse a los procesos de trabajo lo que en consecuencia puede impactar el desempeño.

30

En relación con el ámbito administrativo, las conductas observables presentan las siguientes características:

Conducta observable	Observaciones
Demuestra un alto nivel de compromiso con la institución y las personas usuarias, perseverando en la obtención de los resultados pese a los obstáculos o dificultades.	Aludir a un alto nivel de compromiso como indicador de compromiso no concreta el comportamiento esperado por lo que se abre a la interpretación de acuerdo con el concepto que cada persona evaluadora maneje al respecto. La conducta realmente inicia en “Preservando...”
Se esfuerza por hacer bien su trabajo y pone en práctica nuevas formas sin dejar de hacerlo de una manera eficiente.	Nuevamente se refieren dos conductas diferentes en un único criterio: <ol style="list-style-type: none"> 1. Se esfuerza por hacer bien las cosas 2. Pone en práctica nuevas formas...
Pone en práctica diferentes alternativas o estrategias para lograr los objetivos institucionales cuando el procedimiento inicialmente planteado no funciona.	Esta conducta podría vincularse a la anterior, en relación con la definición de nuevas formas de hacer las cosas...

Finalmente, en todos los casos, la definición de compromiso refiere a “actuar con responsabilidad...”. Si bien ambos términos “Compromiso” y “Responsabilidad” podrían vincularse, estos refieren a aspectos diferentes del comportamiento. Así, por ejemplo, el compromiso suele asociarse al alineamiento con los valores y normativas organizacionales; y la responsabilidad por su parte, al cumplimiento de las obligaciones con claridad de las consecuencias asociadas.

El enunciado señala compromiso, pero significa responsabilidad la cual no se define. Por lo tanto, las conductas observables se interpretan desde la representación de responsabilidad que tiene la persona evaluadora. De ahí que cada quien le da valor a diferentes aspectos, sin que medie uniformidad al respecto: labora horas extra, cumple lo que se le pide, tiene una buena salud emocional, tolerancia, etc.

Otras competencias

Competencia	Puesto	Conducta observable
Discreción	Profesional 2 en auditoría	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se esfuerza por demostrar interés en aportar confiabilidad en todos aquellos procesos asignados y cumplir satisfactoriamente con lo requerido y esperado. 2. Ante el manejo de información confidencial y restringida actúa con celo y hermetismo, de manera que se le puede confiar cualquier dato, evitando filtración de información. 3. Es sumamente confiable en su gestión, aporta gran seguridad tanto en los medios como en los fines que utiliza, esto incide de manera significativa en sus resultados positivos.

31

La primera conducta referida contiene dos acciones tal como se observó en el análisis de la competencia compromiso:

1. *Demuestra interés en aportar confiabilidad a todos aquellos procesos asignados*
2. *Demuestra interés en cumplir satisfactoriamente con lo que requerido y esperado*

No obstante, la forma en que se vinculan sugiere una relación entre confiabilidad y cumplimiento satisfactorio. De modo que es factible deducir que, si la persona evaluada cumple con todo lo que se le solicita de manera satisfactoria, aporta confiabilidad y, por lo tanto, demuestra discreción.

De entrada, esta relación parece no tener sentido, salvo si lo esperado refiere a la “actitud a salvaguardar información y mantener una posición vigilante respecto a lo que se le confía”, según se define la competencia. Esta conclusión, sin embargo, demanda un análisis que puede conducir igualmente a otras interpretaciones.

La tercera conducta por su parte refiere a una cualidad y no es clara en su propósito.

Competencia	Puesto	Conducta observable
<p>Capacidad cognitiva</p> <p>Capacidad de identificar un problema y evaluar las causas profundas que lo provocan; busca soluciones eficientes y realista mediante la identificación de información relevante; formula hipótesis; evalúa las consecuencias y programa las actividades requeridas para alcanzar un objetivo determinado, con el fin de generar alternativas de solución, utilizando un enfoque sistemático.</p>	Juez 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Logra agrupar la información necesaria que le proporciona la solución de un problema sencillo o rutinario en su función. 2. Maneja situaciones y problemas sencillos relacionados con temas normales de su día a día de trabajo, operativos. 3. Identifica información y relaciones de causa-efecto sencillas.

En este caso, la definición de la competencia aporta mayor claridad respecto a lo que se requiere observar, e inclusive contiene elementos que podrían superar el nivel de dominio requerido. Nótese que, como en el caso de la competencia Compromiso, la definición de Capacidad cognitiva desglosa a priori el comportamiento esperado.

- *Los aspectos analizados evidencian que pese al esfuerzo por completar el ejercicio justificando las valoraciones realizadas para cada competencia, el nivel de madurez de las personas evaluadoras en esta tarea es aún incipiente.*
- *Al respecto, se destacan algunos casos donde se logró puntualizar la conducta observada en correspondencia tanto con las especificaciones del perfil competencial.*
- *Sin embargo, en términos generales, no se aportan elementos suficientes para establecer la relación entre el desempeño descrito y la valoración realizada (deficiente, bueno, regular, muy bueno, excelente). Asimismo, en algunos casos, no se consigue o bien, no se intenta empatar la justificación con las conductas observables especificadas para cada caso.*
- *Esta dificultad puede ser atribuida a múltiples factores como bajo interés, carencias en el proceso de observación y registro, dificultad de redacción en términos conductuales, falta de comprensión respecto a la tarea en general, entre otros aspectos asociados tanto a la persona como al proceso de capacitación.*

- Sin embargo, un vistazo a las competencias permite deducir también, dificultades de comprensión y variedad de interpretaciones, derivadas de la competencia como constructo.
- Lo anterior debe ser considerando, no obstante, bajo la comprensión del ejercicio como una primera experiencia que ha permitido identificar con ejemplos concretos, diversas áreas de mejora y desarrollo según se detalló a lo largo del documento.

IV. Recomendaciones

33

Expuesto lo anterior y de conformidad con los resultados obtenidos como parte del proceso de mejora se hacen las siguientes recomendaciones:

1. *En atención a los resultados obtenidos del ejercicio controlado, realizar ajustes a los talleres de sensibilización e información, observación y registro de conductas, realimentación, establecimiento de acciones de mejora y seguimiento.*
2. *Comunicar a las personas responsables de la evaluación las oportunidades de mejora, que surjan del ejercicio controlado.*
3. *Respecto al Sistema de Soporte Informático, valorar la factibilidad de los cambios recomendados por las personas participantes.*
4. *Sobre el procedimiento, analizar la extensión de los plazos para la ejecución de los seguimientos, así como para el registro y observación de los factores a evaluar.*
5. *Coordinar con el Subproceso de Análisis de Puestos, la revisión de algunos perfiles competenciales.*
6. *Trasladar los resultados de las acciones institucionales a las diferentes unidades de capacitación*
7. *Comunicar los resultados del factor compromiso a la Secretaría de Ética y Valores, para futuras acciones en la política axiológica institucional.*

Atentamente

MBA. Ivannia Aguilar Arrieta
Jefa, Gestión del Desempeño

☞C. Consecutivo Electrónico 2017

Elaborado por: EQE/JDA/IAA