

GD-60-2018
San José, 30 de mayo del 2018

Licenciada
Waiman Hin Herrera
Subdirectora
Dirección de Gestión Humana

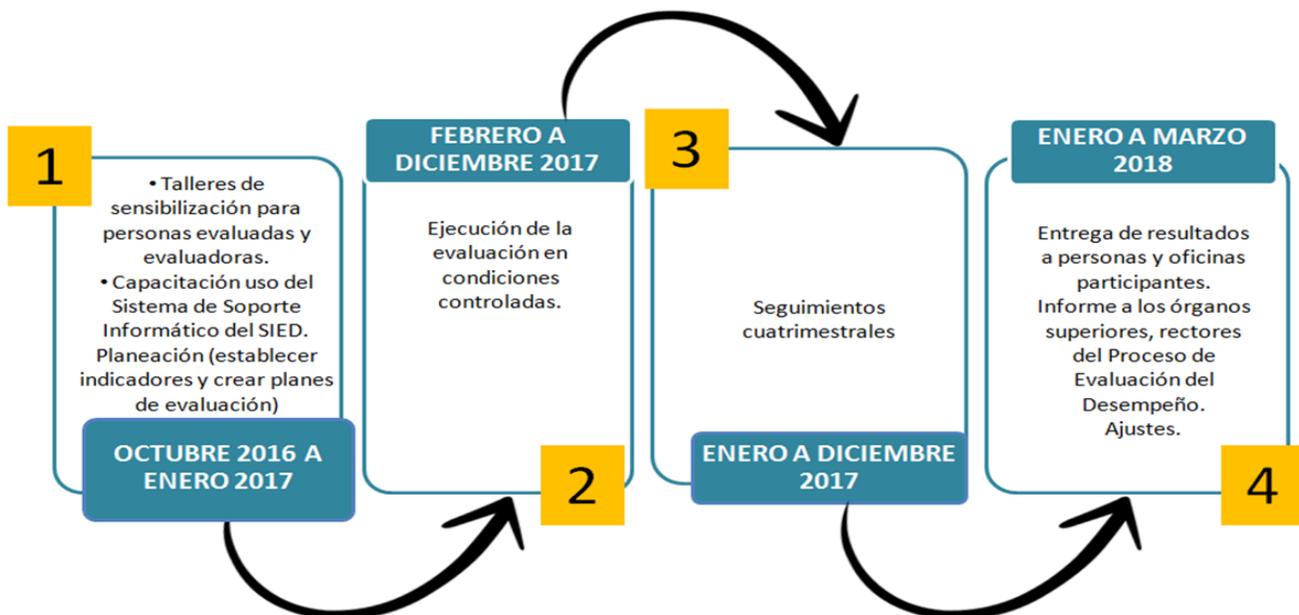
1

Estimada señora:

Con el propósito de informar a las instancias superiores, adjunto se remiten los resultados obtenidos en la aplicación del ejercicio controlado de evaluación del desempeño, según los acuerdos del 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, el mismo tenía como objetivo, 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.

Cronograma

En cuanto al cumplimiento del cronograma establecido se tiene lo siguiente:



Al respecto debe indicarse, que las actividades integradas en el primer componente cumplidas en su totalidad, corresponden a la etapa designada para los talleres iniciales de sensibilización e información, no obstante, en las siguientes etapas se presentaron situaciones que modificaron las fechas programadas, entre lo que se puede destacar:

-Inclusión del componente de rendimiento; en el mes de marzo, se había dispuesto que las personas evaluadoras, procedieran a incluir la información del componente de rendimiento, misma que se asocia a cada puesto sujeto a evaluar, no obstante, se tuvo que extender el mismo para seis de las oficinas participantes, debido a tener en contacto por primera vez la herramienta informática; consecuencia de las cargas de trabajo y participar en la experiencia de cuantificar el aporte cuantitativo de los persona en el puesto de trabajo a evaluar.

En la etapa de Ejecución, donde corresponde aplicar por parte de las Jefaturas y Jueces Coordinadores, el seguimiento y evaluación final, las fechas propuestas en el cronograma iniciaban del 01 al 16 de agosto, pero en la institución se presentó la huelga por la discusión del proyecto de ley para modificar las pensiones y jubilaciones de las personas trabajadoras. Por lo que, se aplicó el seguimiento hasta el 30 de octubre por los participantes, los resultados fueron presentados mediante informe GD-087 en el mes de noviembre del año anterior, consecuente con este atraso, no se pudo cumplir con la fecha para aplicar la evaluación final que se tenía prevista para el 01 al 18 de diciembre, y el mismo fue concluido hasta el 04 de febrero de 2018. Asimismo, las Jefaturas y responsables de la evaluación señalaron la carga de trabajo que significa el cierre e inicio de año, por las demandas institucionales, en cuanto a: presupuesto, informes de labores, nombramientos interinos, entre otros.

-Entrega de Resultados, como se observa en la propuesta, para el análisis de los resultados se había programado concluir en el primer trimestre del año, sin embargo, como la mayoría concluyó el ejercicio en el mes de febrero, no fue posible finalizar el análisis que se presenta al 30 de marzo.

Oficinas y personas participantes

Las oficinas que iniciaron su participación, pero que no concluyeron el ejercicio fueron:

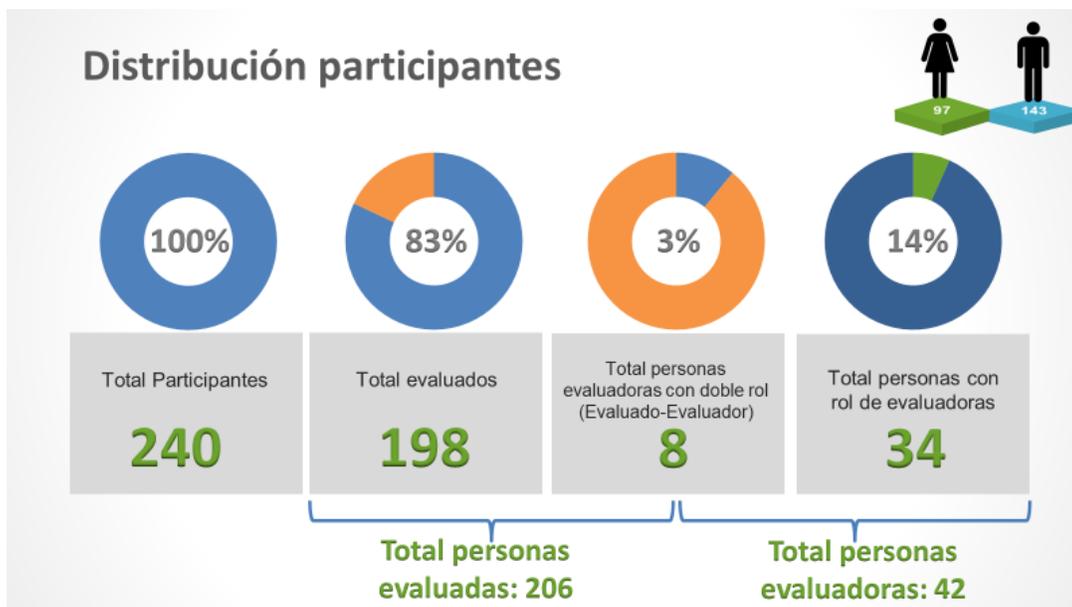
- ✓ *Fiscalía de Cartago, por disposición del Fiscal General, en su oportunidad, se comunicó mediante una reunión, que dicha oficina no continuaría participando, dado que está resolviendo asuntos internos, que afectaban su participación en el ejercicio. .*
- ✓ *Centro de Apoyo, Coordinación y Mejoramiento de la Función Jurisdiccional, la actual jefatura de esa oficina, mediante oficio G-83-2017, expuso las limitantes que tenía para seguir participando, considerando que la mayoría de los puestos no contaban con el perfil competencial ajustada a las tareas que habían asumido con la creación de esa oficina.*

Es así como el total de oficinas y despachos participantes fue de 16, según se detalla a continuación:



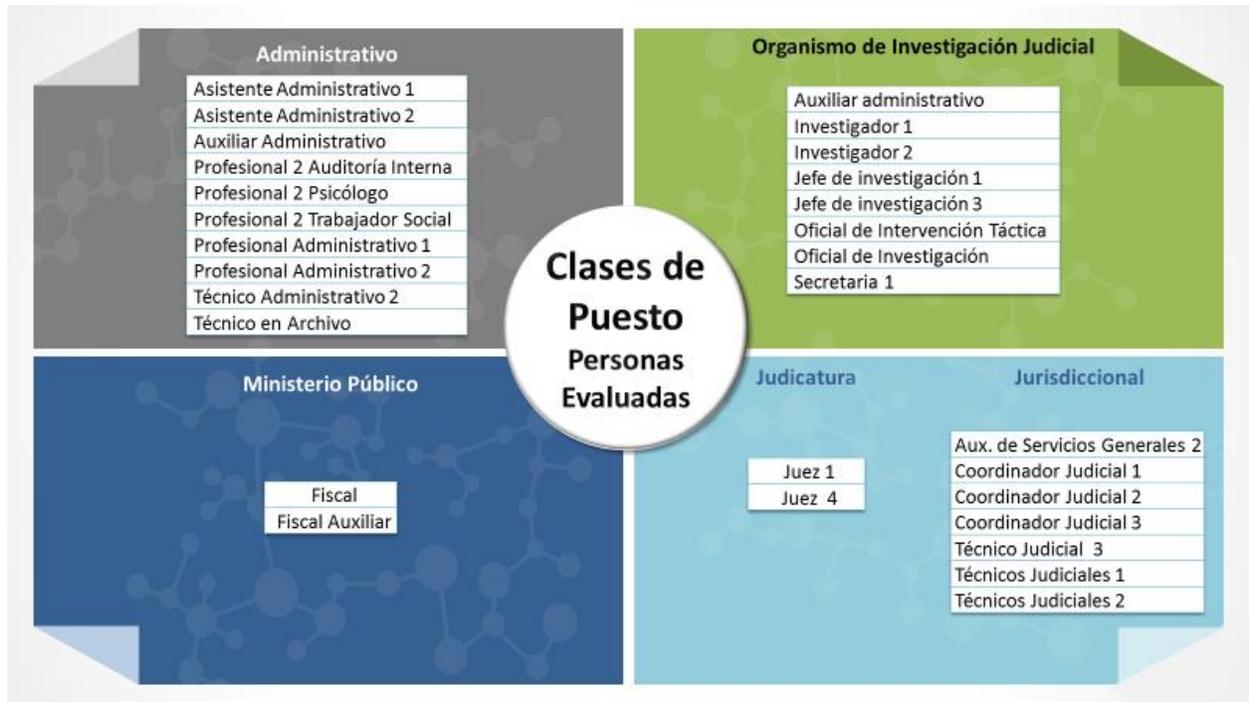
3

Respecto de las personas participantes, comparando los que participaron del primer seguimiento, que alcanzó un total de 254 personas, al final fueron evaluadas con el proceso completo, un total de 240 personas, en este sentido se puede indicar que fue concluido por el 94% de la población que participó del primer seguimiento, y distribuida por género, se tiene que el 60% aproximadamente fue del género masculino, y el 40% del género femenino, esto producto de la participación de varias oficinas del Organismo de Investigación Judicial, donde la mayoría de personas trabajadoras, son de ese género.



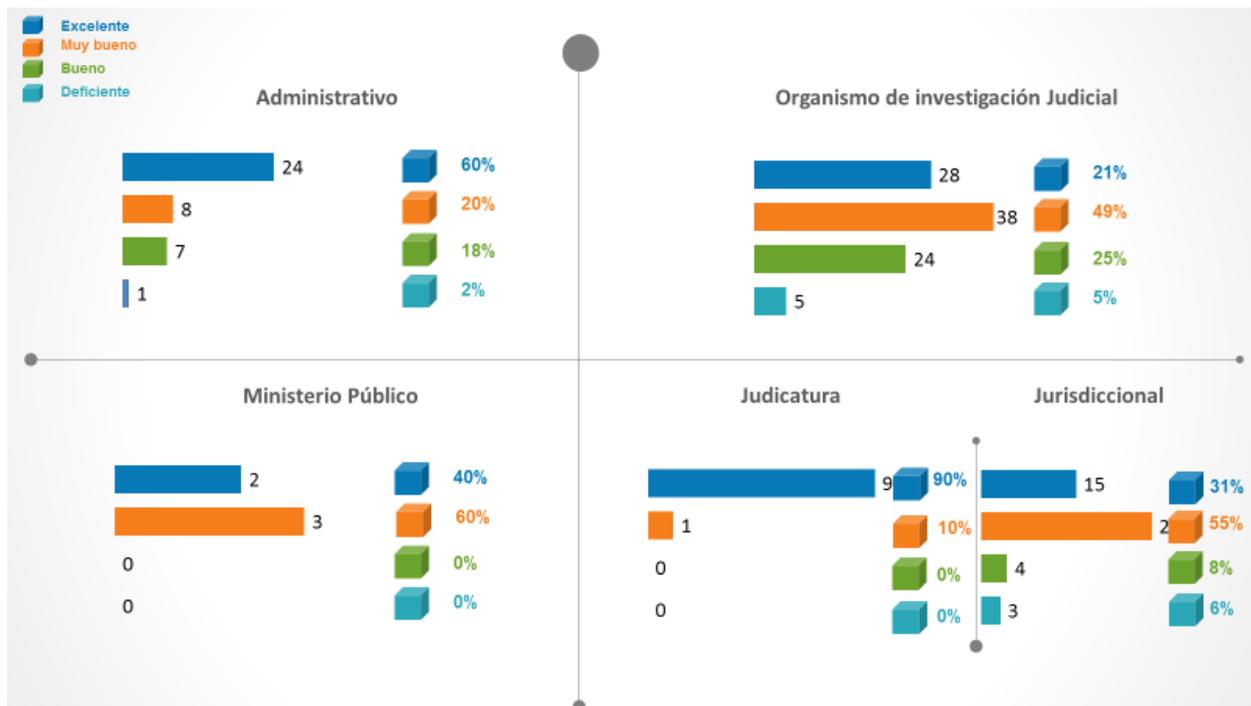
Como se observa en la imagen anterior, de los 240 participantes, el 83% fueron sujetos de evaluación, un 3% tuvieron doble rol, sea que fueron sujetos de evaluación y evaluados a su vez, por sus superiores, y solamente el 14%, fueron personas responsables de aplicar la evaluación en un sentido, sea hacia sus colaboradores.

Por otra parte, las clases de puestos que fueron sujeto de evaluación, por parte de las oficinas y despachos judiciales participantes, se tiene:



Resultados generales de la evaluación del Desempeño

En la siguiente imagen, se presentan los resultados obtenidos por los distintos participantes de las dieciséis oficinas y despachos, debe destacarse que, del ámbito administrativo, se integraron las oficinas de Gestión Humana y de la Auditoría, donde se puede concluir que los resultados se mantuvieron en su mayoría, indistintamente de la oficina o despacho, en los niveles de excelente y muy bueno.



5

En cuanto a los resultados, de deficiente en el ámbito administrativo y del Organismo de Investigación Judicial, se presentó por incumplimiento en los indicadores de rendimiento que no fueron alcanzados, situación que motivó una revisión de estos por parte de los participantes, para determinar la oportunidad de emplearlos o hacer los ajustes requeridos.

Percepción de los participantes

Las personas participantes representan nuestro principal agente de información y son nuestro propósito fundamental del ejercicio controlado. Nos pueden facilitar; aspectos de mejora o ajustes, por lo que, se acudió a cada una de las zonas en las cuales destacan las oficinas participantes (Alajuela, Cartago y San José), y se les aplicó como instrumento de recolección, una encuesta de preguntas abiertas y cerradas, orientadas según la población atendida: personas evaluadas y personas evaluadoras

Del total de participantes, sea de las 240, en la encuesta participaron 125 personas, esto debido a factores de índole laboral (diligencias especiales, movilidad laboral, vacaciones o incapacidades), de esas 125 personas se obtuvo que 97 fueron personas evaluadas (dentro de grupo se contempla personal adscrito a la judicatura) y 28 personas evaluadoras, es así que se pudo consultar a un 52% de la población participante.

Resultados de percepción de las personas evaluadas

- a) Se solicitaba a las personas evaluadas mencionar al menos dos aspectos de mejora, tanto a nivel personal como de la oficina en general; que lograran percibirse ante la experiencia adquirida en la participación de la evaluación del desempeño.

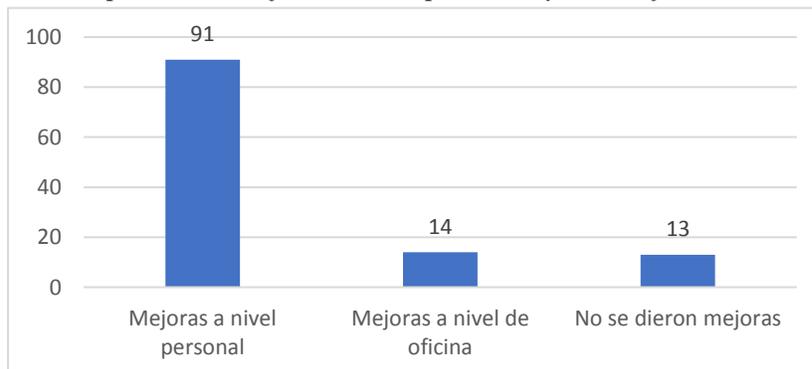
Aspectos de mejora	
Personales	De oficina
Calidad en el desempeño de funciones, Calidad en la labor	Trabajo en equipo, Relaciones Interpersonales
Rendimiento, Trabajo al día, Orden, Control	Conocimiento, Capacitación
Realimentación, Apoyo Laboral, Mayor contacto de la jefatura, Comunicación	Servicio al usuario
Objetivo, Autocrítico, Compromiso, Asertividad, Iniciativa, Responsabilidad	

6

Como se observa en el cuadro anterior, se realiza una agrupación según similitud de temas, tanto para los aspectos personales como a nivel de oficina, los cuales fueron mencionados por los participantes en el desarrollo de esta primera consulta, donde resulta de interés destacar la importancia que tuvo para las personas lo referente a la calidad en su rendimiento, la realimentación y apoyo de sus Jefaturas, así como las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y servicio al usuario, donde fueron aludidas más aspectos de mejora de índole personal, que de la oficina, según se visualiza en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 1

Aspectos de mejora a nivel personal y de la oficina



Fuente: Elaboración propia. Gestión del Desempeño

Resulta de interés, comentar, que luego de observar el gráfico anterior y según comentarios complementarios realizados durante la aplicación de la entrevista, la participación en la evaluación del desempeño deja atrás (en esta ocasión) el sentimiento de temor y resistencia, manifestado por algunos participantes, al enfrentarse o someterse a un proceso como el que nos ocupa, sea un proceso de cambio y de generación de una nueva cultura institucional.

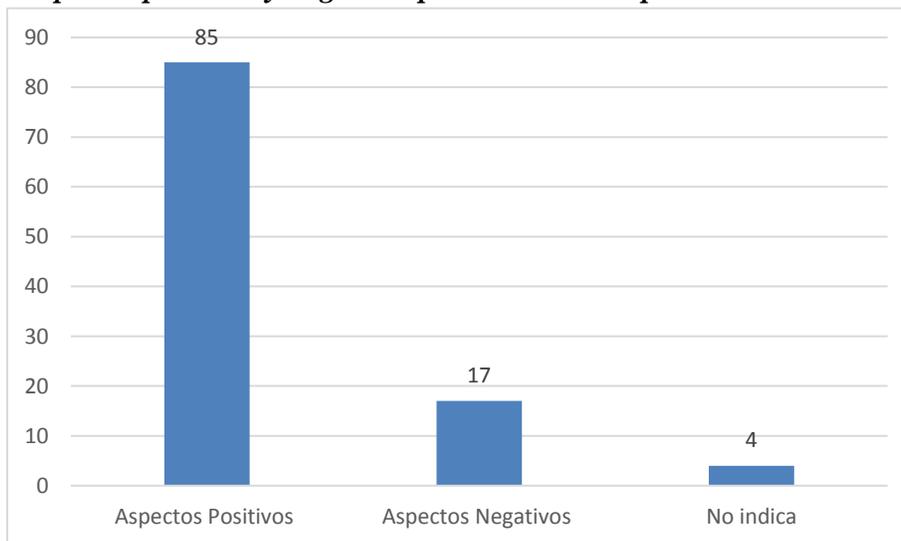
b) Se consultó a las personas evaluadas sobre los aspectos positivos y negativos, detectados en el rol de la persona evaluadora.

7

Según la percepción de la población evaluada, se denota en el siguiente gráfico, la prevalencia de los aspectos positivos en las personas evaluadoras, los cuales se mencionan:

- Responsable
- Positivo
- Motivadora
- Neutral
- Comprensivo
- Proactivo
- Buen liderazgo
- Objetivo
- Puntual
- Transparente
- Buena comunicación

Gráfico N° 2
Aspectos positivos y negativos percibidos en la persona evaluadora



Fuente: Elaboración Propia, Gestión del Desempeño

De los aspectos negativos, se indicaron:

- *Subjetivo*
- *Poco claro*
- *No preparado*
- *Injusto*
- *Énfasis en lo negativo,*

Por otra parte, un sector de la población atendida (4 personas), no se refirieron al tema.

Ahora bien, el rol de la persona evaluadora es de suma importancia en este proceso y es necesario evidenciar algunos puntos importantes a poseer o desarrollarse:

- ✓ *Liderazgo*
- ✓ *Comunicación (en todas las direcciones)*
- ✓ *Realimentación*
- ✓ *Objetividad*

8

c) Como oficina de Gestión del Desempeño nos interesa conocer las diferentes aristas que puedan presentarse con la ejecución de esta evaluación, una de ellas es; descubrir situaciones en las cuales la persona evaluada presentaba alguna disconformidad con el proceso y cómo fue abordada la situación por parte de las personas a cargo. Y se obtiene la siguiente información:

En la mayor parte de los casos consultados (76), no refirieron alguna disconformidad dentro del proceso de evaluación y de las acciones no resueltas (11), comentaron:

- *Resultados de la evaluación*
- *Forma de evaluar*
- *Influencia de terceros*
- *Algunos puntos dentro de la evaluación*

Por otra parte, dentro de las 10 acciones resueltas, se trataron temas como:

- *Reconsideración de los Indicadores propuestos: en coordinación con la persona evaluada, se realizan los ajustes necesarios, con el fin de plasmar información que se apege a la realidad y pueda ser medida correctamente.*
- *Dudas del proceso y las repercusiones de la evaluación como tal.*

d) En este ejercicio controlado del año 2017, se consideró brindar a las personas evaluadas, solamente uno de los talleres de formación (“Hacia una Gestión del Desempeño”), de ahí surgió la siguiente interrogante: ¿las personas evaluadas requieren o no mayor acompañamiento dentro del proceso? Y los resultados son los siguientes:

Con respecto a dicha consulta, un total de 60 personas, atribuyen de gran importancia un

mayor acompañamiento dentro del proceso de evaluación, lo que permitiría en este caso, tener una población que se sienta respaldada y además haciendo énfasis en su valiosa participación dentro de los ejercicios controlados, para ir generando mejor adaptación y un cambio cultural hacia el sistema que se pretende implementar en su momento a nivel general para toda la institución.

Con este resultado, se valida la propuesta para este 2018, sea de participar a las personas evaluadas, de todos los talleres, que durante el 2017 únicamente se impartieron para las personas evaluadoras.

e) Uno de los objetivos más importantes durante este proceso, es la comunicación en todas las direcciones y en este caso es esencial que las personas tengan claro desde un inicio las pautas a ser valoradas. Por esto, se consultó si las mismas recibieron el plan de evaluación y si fue analizado con las personas encargadas.

De las respuestas brindadas, 77 personas señalaron que sí recibieron y analizaron con las personas encargadas el respectivo plan de evaluación, 19 personas por su parte, indicaron que no, sin embargo, dentro de estas se encuentran personas que sí recibieron el plan, pero que en ningún momento fue analizado con superiores. Por otra parte, solamente una persona a la fecha de la aplicación de la encuesta no recuerda si esta acción fue efectuada.

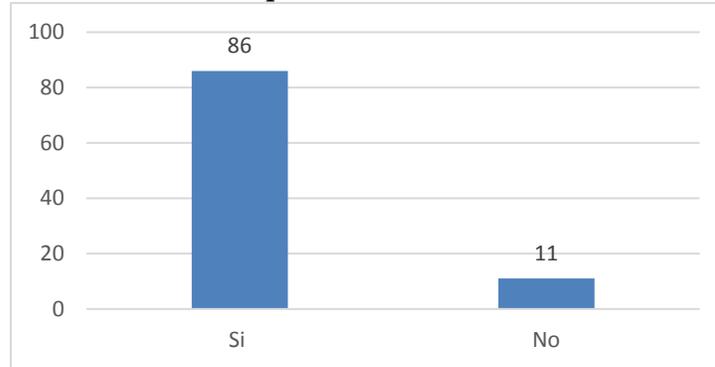
En esta etapa se analizan los aspectos a ser valorados, los indicadores a ser medidos y las pautas a seguir durante el proceso de evaluación. Este sería el primer acercamiento evaluado y evaluador. Incluso la primera oportunidad de negociación, en caso de presentarse alguna inconsistencia dentro del plan de evaluación.

f) Otra consulta fue la siguiente: ¿Considera importante tener acceso a la bitácora de observaciones de la persona evaluadora? Y la impresión obtenida es la siguiente:

Como se representa en el gráfico, un total de 86 personas evaluadas consideran necesario tener acceso a las anotaciones realizadas por parte de la persona evaluadora, durante el período de observación. Según mencionan en el desarrollo de la encuesta, es una forma de conocer de manera transparente y real las acciones que determinaron uno u otro resultado. Por otra parte, un total de 11 personas consideran innecesario ese acceso e indican que cualquier duda o consulta sobre ello debe ser tratada en las reuniones de seguimiento como parte de una realimentación formal.

Gráfico N° 3

Cantidad de personas que consideran importante, tener acceso a la bitácora de observaciones de las personas evaluadoras



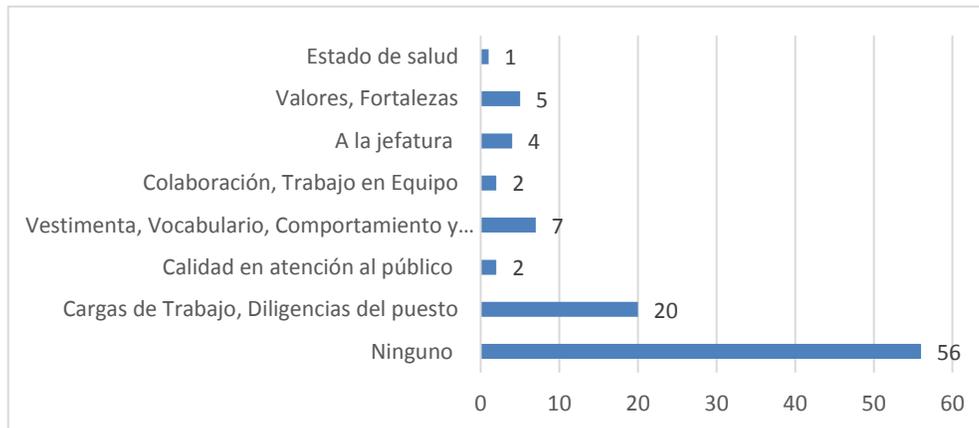
Fuente: Elaboración propia. Gestión del Desempeño

10

g) Otra de las inquietudes planteadas, se orientó en conocer si existen aspectos que deberían evaluarse y no se contemplaron. La población evaluada denota lo siguiente:

Gráfico N° 4

Aspectos por evaluarse no contemplados en la evaluación



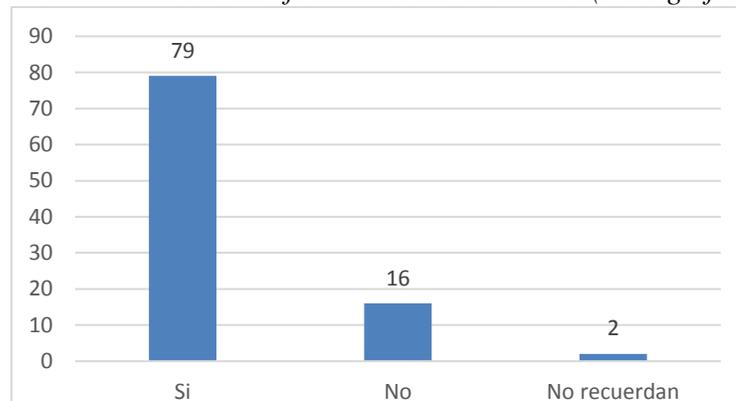
Fuente: Elaboración propia. Gestión del Desempeño

Como se representa en el gráfico, 56 personas indicaron que no existen aspectos adicionales por evaluarse y consideran muy completa la evaluación de la que fueron partícipes, ahora bien, 20 personas, en su mayoría que laboran para el Organismo de Investigación Judicial, si consideraron importante realizar ajustes en aspectos de índole policial, donde manifestaron: la vestimenta; vocabulario y otros, que corresponden a rubros contemplados anteriormente en la Evaluación del Desempeño del Poder Judicial.

Ahora bien, *Gestión Humana* y este subproceso de *Gestión del Desempeño* apuesta por una modalidad por competencias, en el que distan mucho de los aspectos mencionados por las personas evaluadas, los cuales no se asocian al desempeño en los puestos de trabajo ni permitirían identificar los aspectos de mejora de las personas.

h) La reunión final no solo permite poner en conocimiento a las personas evaluadas del resultado obtenido, permite además, señalar aspectos a mejorar en el desempeño para el siguiente período. Al consultar si esa acción se realizó, la población argumentó:

Gráfico N° 5
¿Se le convocó a la reunión final de realimentación (entrega final)?



Fuente: Elaboración propia. Gestión del Desempeño

Según la información plasmada en el gráfico anterior, se tiene que 79 personas fueron convocadas a la reunión final de realimentación y entrega final de resultados, no así 16 personas y otras dos personas de la muestra, quienes no recuerdan si esa actividad se realizó.

Las personas evaluadas que emitieron una respuesta negativa, exponen incluso al momento de realizar esta encuesta, un desconocimiento del resultado de la evaluación y también, de posibles planes de mejora que pudieran poner en marcha para el mejoramiento ante el siguiente periodo de evaluación.

En conclusión, algunas de las personas evaluadas están omitiendo actividades dentro del proceso, recomendadas por *Gestión del Desempeño*, las cuales se dieron a conocer en su momento por medio de los talleres de formación de esta importante población.

Resultados de percepción de las personas responsables de la evaluación

a) Se consultó a las personas evaluadoras sobre las acciones tomadas a raíz de la participación en el ejercicio controlado, con el fin de afianzar las competencias (del equipo) y el sano desarrollo de la oficina.

El total de personas evaluadoras fue de 28, sin embargo, para la consulta que nos ocupa, se obtienen en detalle, varias acciones por persona. La información se muestra en orden ascendente según las coincidencias en las respuestas presentes:

Acciones	Cantidad
Hábitos directivos	18
Capacitaciones, Actualización en temas de oficina	6
Ninguna	4
Asentar las responsabilidades	2
Menos rezago en gestiones, Rendimiento claro	2
Corregir acciones de rendimiento, Mejor aplicación de controles	2
Lecturas sobre autoestima	1
Películas de liderazgo	1
Chat de grupo	1
Separación de amiguismos	1
Valoración del trabajo de todos	1

En este sentido, la participación de la persona evaluadora es fundamental, considerando que ésta ostenta la capacidad para observar, registrar y comunicar la valoración del desempeño de las personas en sus puestos de trabajo, por lo que este proceso le permite desarrollarse como un líder comprometido con el mejoramiento, no solo de la comunicación hacia los colaboradores, sino también, las acciones que puedan tomarse para fortalecer a su equipo y oficina a su cargo y según los datos anteriores, la implementación del SIED ha venido a fortalecer esos y otros aspectos fundamentales para fortalecer el sistema judicial.

b) El Manual de Perfiles Competenciales, facilita el detalle de las competencias específicas a valorar según el puesto de trabajo. En este caso, se le instó a las personas evaluadoras a mencionar cuales de ellas resultaron de difícil definición y se tiene la siguiente información:

<i>Competencias específicas complejas de definición</i>	<i>Cantidad</i>
<i>Atención al detalle</i>	4
<i>Discreción</i>	3
<i>Trabajo en equipo</i>	3
<i>Capacidad de análisis</i>	3
<i>Proactividad</i>	2
<i>Orientación a la calidad</i>	3
<i>Trabajo bajo presión</i>	2
<i>Compromiso</i>	2
<i>Comunicación escrita</i>	1
<i>Toma decisiones</i>	1

En atención a la información recopilada, la persona evaluadora podía indicar más de una opción de respuesta y en algunos casos se daban coincidencias de elección de competencias. Sin embargo, ocho personas evaluadoras, indicaron no haber tenido problema al momento de definir o realizar el asocio de la observación con la competencia para la respectiva valoración.

Ahora bien, algunos de los argumentos externados ante la dificultad de definición de las competencias específicas, se mencionan a continuación:

- *Similitud entre una competencia y otra*
- *Al ser intangibles son más complejas*
- *Para el caso de los puestos policiales, se genera un poco más de limitación o dificultad, cuando la labor diaria es de campo, donde la jefatura evaluadora no está presente. Por lo que, para este ejercicio debieron apoyarse en opiniones de otras personas.*
- *El factor tiempo, la cantidad de personas por valorar y en algunos casos según el puesto la cantidad de competencias para cada uno de ellos fue una limitante importante.*

Como producto de la información anterior, se insta a las personas evaluadoras a brindar recomendaciones para poder valorar de alguna manera las competencias y evitar las brechas para su definición. Algunas de ellas son las siguientes:

<i>Recomendaciones</i>	<i>Cantidad</i>
<i>Mejor enfoque de competencias (ante similitud presente entre una u otra)</i>	6

<i>Check list y justificación de competencias bajas</i>	5
<i>App que permita registrar evidencias, Unificar Controles, Información de la bitácora asociado con las competencias, Bitácora externa</i>	3
<i>Delegar, apoyarse en coordinaciones</i>	2
<i>Administrar el tiempo, Llevar indicadores al día</i>	2
<i>Formular valores institucionales por especialidad</i>	1
<i>Contacto directo</i>	1
<i>Que cada grupo con funciones similares sean evaluadas por una misma persona</i>	1

Debe advertirse que diez personas no emitieron criterio al respecto de la consulta realizada para este caso. Otras en su mayoría coinciden en dar un mejor enfoque a las competencias, generalizarlas, justificar solamente las competencias que requieren mejorarse, o incluso permitir elegir la competencia que deseo evaluar mediante un check list.

Por otra parte, en la misma línea del tema de competencias nos inquietó conocer si además de las ya establecidas en los perfiles competenciales, se lograron identificar “nuevas”, es decir, no contempladas en el manual, que podrían potenciar el desempeño de las personas evaluadas. Este fue el detalle:

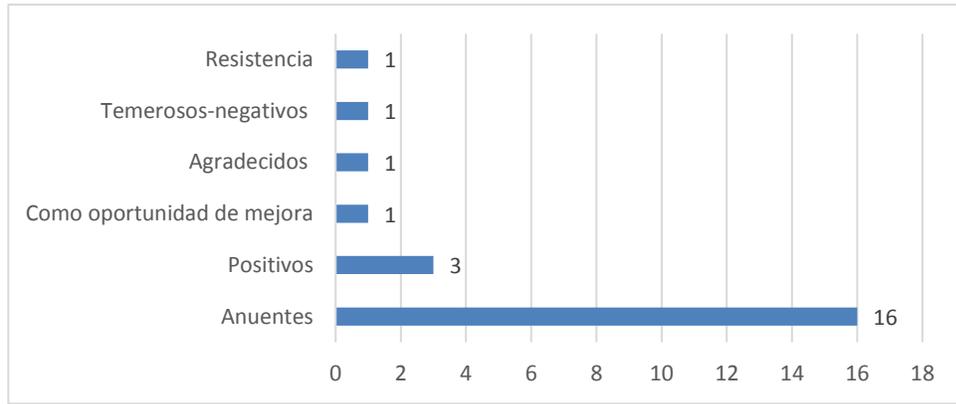
- ✓ *Liderazgo*
- ✓ *Iniciativa*
- ✓ *Desempeño táctico*
- ✓ *Evaluaciones de tiro*
- ✓ *Competencias asociadas a la facilitación de procesos grupales*
- ✓ *Resolución de conflictos*
- ✓ *Compañerismo*
- ✓ *Habilidades técnicas*

En síntesis, la mayor parte de la población evaluadora consultada, considera que el perfil competencial comprende las competencias esenciales y necesarias para cada clase de puesto.

c) Planes de mejora: necesarios para fortalecer la ejecución de las funciones diarias. ¿Cómo fue la reacción de los evaluados ante la sugerencia de someterse a ellos?

En el siguiente gráfico, se puede inferir que los planes de mejora en los casos comentados, fueron recibidos de manera asertiva e incluso muchas de las personas evaluadas se mostraron agradecidas, positivas y satisfechas con las propuestas brindadas. Por otra parte, siete personas manifiestan no haber sido comunicados con respecto a los planes de mejora, toda vez que, en su caso no eran necesarios, dado su alto desempeño.

Gráfico N° 6
Reacciones de las personas evaluadas ante la sugerencia de planes de mejora



Fuente: Elaboración propia. Gestión del Desempeño

15

- d) *Considerando, que dentro del ejercicio, se sometió a prueba por parte del usuario final, la herramienta informática, se les preguntó; ¿Podría considerarse una herramienta ágil y amigable?*

Gráfico N° 7
El sistema informático de SIED, ¿es ágil y amigable?



Fuente: Elaboración propia. Gestión del Desempeño

Se desprende del gráfico, que un 53%, sea 15 personas consideraron la herramienta informática actual ágil y amigable, y el 47%, sea 13 personas argumentan lo contrario. Seguidamente se indican los comentarios recibidos, tanto negativos como positivos en

relación con el tema que nos ocupa:

Negativos:

- El tiempo de espera en la sesión (se cierra muy rápido)
- Se queda pegado, se cierra el sistema y se pierde la información tabulada
- No es flexible ni dinámico

Positivos:

- Herramienta es fácil de utilizar
- El desarrollo lleva un orden lógico
- Es similar a otro sistema judicial (SIGA), por lo que no resultó difícil el manejo

Vale la pena referir, que el ejercicio controlado en el año 2017, iba en desarrollo de igual forma el sistema informático, por lo que en ese momento era necesario implementar mejoras ante la demanda de la tarea a ejecutar. Estas mejoras propuestas incluso por las personas evaluadoras y detectadas por nuestros gestores del desempeño, han sido comunicadas, e incluso al día de hoy están siendo atendidas por los profesionales informáticos a cargo. Así las cosas, es necesario, considerar nuevamente esta consulta al finalizar el ejercicio controlado 2018-2019

- e) Para medir el factor de rendimiento es primordial contar con registros de control interno en cada oficina, por lo que se planteó lo siguiente: ¿Tuvieron que implementar nuevos registros o mejorar los existentes a raíz de la participación en el ejercicio controlado?

Se puede concretar, según lo indicado por 20 personas, que la participación en la evaluación del desempeño no desencadenó para éstos, la implementación de registros de control de actividades, por el contrario, en su mayoría las oficinas y despachos judiciales poseen herramientas de medición establecidas. Solamente en 8 casos, se indicó que fue necesario crear registros de control

- f) Se consultó que se refirieran al impacto que generó la experiencia de haber participado en el ejercicio controlado de evaluación del desempeño.

En virtud de lo anterior, la población evaluadora denota mayores oportunidades con la implementación de la Evaluación del Desempeño que sin ella, comentando que permitió cerrar brechas presentes en la oficina, generar mucho más acercamiento a los integrantes de su equipo de trabajo y obtener un resultado ganar-ganar desde ambas posiciones; oficina y personas trabajadoras, entre otras que se presentan en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 8

Impacto generado a raíz de la implementación de la Evaluación del Desempeño



Fuente: Elaboración propia. Gestión del Desempeño

17

Los resultados obtenidos de la percepción de los participantes, nos permitieron reafirmar el reconocimiento por parte de los participantes de las ventajas que genera la implementación de la evaluación del desempeño por competencias, estableciendo gran importancia no solamente en el rendimiento o el componente cuantitativo del trabajo de las personas, sino también, en formar personas capacitadas, seguras y respaldadas al ejecutar sus labores diarias, potenciando sus competencias, para mejora tanto de éstas como de la institución.

Hallazgos encontrados en los informes de seguimiento.

De la revisión de los informes individuales preparados por los profesionales de ésta oficina, que brindaron el acompañamiento a los responsables de aplicar la evaluación del desempeño, se logró identificar los siguientes hallazgos en las justificaciones registradas en la herramienta informática, tendientes a mejorar la observación y registro de las competencias evaluadas:

- ✓ *Algunos no plantean ejemplos de evidencias, donde se logre demostrar que la valoración realizada es el resultado de las conductas que el evaluado ha logrado demostrar a través de su trabajo, sino más bien se observa que se transcriben las conductas observables de la competencia variando la redacción de cada definición. Además algunas justificaciones no están acorde con la competencia que se valora, sino refieren a otra, no existiendo una congruencia entre ellas.*
- ✓ *Del mismo modo, se encuentran justificaciones iguales para diferentes evaluados y a su vez se les da una valoración distinta, debiendo más bien basarse cada justificación en las conductas que se observaron de manera individual. Así mismo, de los controles en el sistema de soporte informático de Gestión del Desempeño para las evaluaciones se observa que los evaluadores no utilizan las*

bitácoras de seguimiento, lo que viene a dar como resultado justificaciones escuetas o justificaciones que se centran en capacidades, cualidades o creencias de cada evaluador con respecto a cada evaluado y no en conductas o valoraciones de desempeño. Aunado a lo anterior es menester indicar la importancia de que las conductas que muestran los evaluados sean constantes en el desarrollo de su trabajo y no sean solo mientras sean observados.

- ✓ *Por otra parte, del análisis de las justificaciones, se extrae que en su mayoría no se visualiza por parte del evaluador, el detalle de las conductas que la persona debe mejorar, sin ser éstas excelentes y en los casos contrarios, no se dan acciones de mejora inmediatas, sino refieren a mejoras institucionales (escuela judicial), además no se menciona el responsable de darle seguimiento a la acción de mejora.*

-Ajustes identificados

Como parte del objetivo general de la aplicación de este ejercicio controlado, fue la identificación de ajustes legales, técnicos y operativo, para su futura implementación para el colectivo judicial, como resultado de la experiencia 2017, se tienen los siguientes:

-Legales

Del Reglamento vigente, en particular se han identificado algunos vacíos, respecto de la evaluación de los cargos de la Judicatura, considerando que en el artículo 5, " inciso c) señala con respecto al Juez o Jueza Coordinadora que "En los despachos judiciales corresponde al juez o a la jueza Coordinadora, evaluar al personal administrativo a su cargo"; pero en el caso de los otros jueces o juezas que integran un despacho jurisdiccional señala el reglamento en su artículo 5 inciso b) que "El Consejo de la Judicatura será el órgano rector y responsable de la evaluación del desempeño de los jueces y las juezas, letrados y letradas. (...)"

Es así que se remitió consulta a la Dirección Jurídica para valorar la posibilidad legal, que la competencia se extienda a los otros cargos de judicatura, que integren el despacho, asimismo, no se materializa la persona responsable de la evaluación de los cargos de Juez Coordinador, ni en el caso de los Juzgados Unipersonales.

Asimismo, como producto de la experiencia aplicada, se estima oportuno hacer una mejor definición de las atribuciones de los distintos actores, ya que la institución ha evolucionado producto de la exigencia y dinámica propia del trabajo, en el artículo 5, ha quedado por fuera el Centro de Apoyo, Coordinación y Mejoramiento de la Función Jurisdiccional, que corresponde a una estructura organizacional de alto nivel adscrita a la Presidencia de la Corte, que asumió el apoyo, coordinación, control, seguimiento y mejora continua de la gestión de los despachos jurisdiccionales del país, en el cumplimiento del servicio de la administración de justicia.

Por otro parte, como puede observarse en el apartado del cronograma, el mismo fue objeto de varias modificaciones, con ocasión del

incumplimiento de plazos, que podría solventarse con la creación de disposiciones administrativas, para que los responsables se ajusten a los plazos, como está establecido en el Estatuto del Servicio Judicial, en su artículo 10, respecto de la tardanza injustificada para cumplir el procedimiento.

Del período de la evaluación, dentro del artículo 6 del Reglamento vigente, se establece que será anual, comprendido entre los meses de enero a diciembre, no obstante, de la experiencia y realizando un análisis de las cargas de trabajo, de naturaleza administrativa que tienen las Jefaturas y en particular, para los Jueces Coordinadores, se determinó que corresponde a los períodos del año, donde se demanda mayor entrega de informes, motivo por el cual, se estima conveniente valorar modificar el mismo, dentro del período de julio a junio de cada año, en la siguiente imagen, se incluye la tabla de tareas calendarizadas durante el año, que fundamentan está propuesta, donde los meses señalados se observa menor cantidad de tareas de índole administrativa, que facilitarían la ejecución de la etapa inicial, donde se requiere el ingreso de indicadores de rendimiento para cada puesto de trabajo a evaluar y la reunión inicial, donde se comunica a la persona trabajadora el plan de evaluación, con los tres componentes a evaluar durante el período.

ACTIVIDADES	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Inspección Judicial (Control Asistencia y pendientes de fallo)												
Informe mensual a Estadística												
Informe trimestral a Estadística												
Informe del PAI												
Auto-Evaluación PAI												
Informe del PAO												
Auto-Evaluación PAO												
Informe de labores												
Informe del SEVRI												
Aplicación del SEVRI												
Informe de Auto-evaluación del SEVRI												
Informe de Inventario de Expediente												
Informe de indicadores de gestión												
Revisión de roles y disponibilidades												
Informe labores periódico (personal profesional y técnico) *												
Control electrónico Informe labores juzgadoras suplentes*												
Supervisión periódica carga trabajo-rendimiento personal												
Informe labores al finalizar su período de nombramiento*												

* Estas actividades no tienen establecida la periodicidad en la que deben realizarse

Por otro parte, dentro del ejercicio y para facilitar la aplicación de la escala de evaluación, se estimó conveniente modificar la escala, para incluir una escala adicional no considerada en el Reglamento vigente, para efectos de la valoración de las competencias del puesto, que se definió de la siguiente

forma, en razón de emplear una escala likert para evaluar las competencias de los factores compromiso y competencias:

Nivel de calificación	Descripción	Escala Likert	Escala %
Deficiente	El desempeño es deficiente en ciertas áreas. Es necesario el mejoramiento.	0	0% a 49%
Regular	Muestra limitaciones en su nivel de desempeño. Requiere desarrollar acciones de mejoramiento.	1	50% a 69%
Bueno	Nivel de desempeño satisface el nivel mínimo requerido.	2	70% a 84%
Muy bueno	El desempeño es de alta calidad.	3	85% a 95%
Excelente	El desempeño es excepcional en todas las áreas y se le reconoce como superior a otros.	4	95% a 100%

Desde diciembre del año anterior, se retomó un proyecto de Reglamento del Sistema de la Evaluación del Desempeño y la Rendición de Cuentas en el Poder Judicial, que se fundamenta en el proyecto original de Ley que en su oportunidad había sido aprobado por la Corte Plena, que podría generar cambios sustantivos en la aplicación que se ha venido desarrollando, según consta en el oficio GD-57-2018, que se presentó ante el Consejo de Personal.

Asimismo, en la sesión de Corte Plena del pasado 14 de mayo, fueron expuestas las observaciones de Gestión Humana, respecto del proyecto de Reglamento de Evaluación del Desempeño y se dispuso en lo que interesa, que se confeccioné otro proyecto y que deberá hacerse del conocimiento de las organizaciones institucionales, según lo establece el Estatuto de Servicio Judicial, en razón de lo anterior, las propuestas de cambio en el articulado del Reglamento vigente, serán presentado dentro del espacio otorgado por Corte Plena.

-Técnicos y operativos

De la etapa de sensibilización e información, en el ejercicio 2017, las actividades se concentraron únicamente para las personas responsables de la evaluación, por lo que, para este 2018, se está participando a la población en todos los talleres, con el propósito que sea conocida de manera uniforme y consistente por todos los involucrados.

En cuanto a la construcción y definición de los indicadores de rendimiento, se procedió a valorar los resultados obtenidos con los jefes del OIJ, la Fiscalía, Auditoría y oficinas de Gestión Humana, donde se les instó a estimar el valor que agregaron los mismos y se encuentran en proceso de revisión y redefinición de algunos, en particular con la Fiscalía General, la actividad se retomó con la actual jerarca doña Emilia Navas y doña Mayra Campos, labor que se encuentra en proceso. Por su parte, el director del OIJ asignó la labor de determinación de los indicadores, al Subjefe de Planes y Operaciones, señor Randall Zúñiga, que igualmente está en proceso.

Para el caso de la Judicatura, se estableció por acuerdo del Consejo de la Judicatura, el empleo de algunos indicadores establecidos por la Dirección de Planificación, dentro de los rediseños aplicados en los circuitos de San Carlos y Cartago.

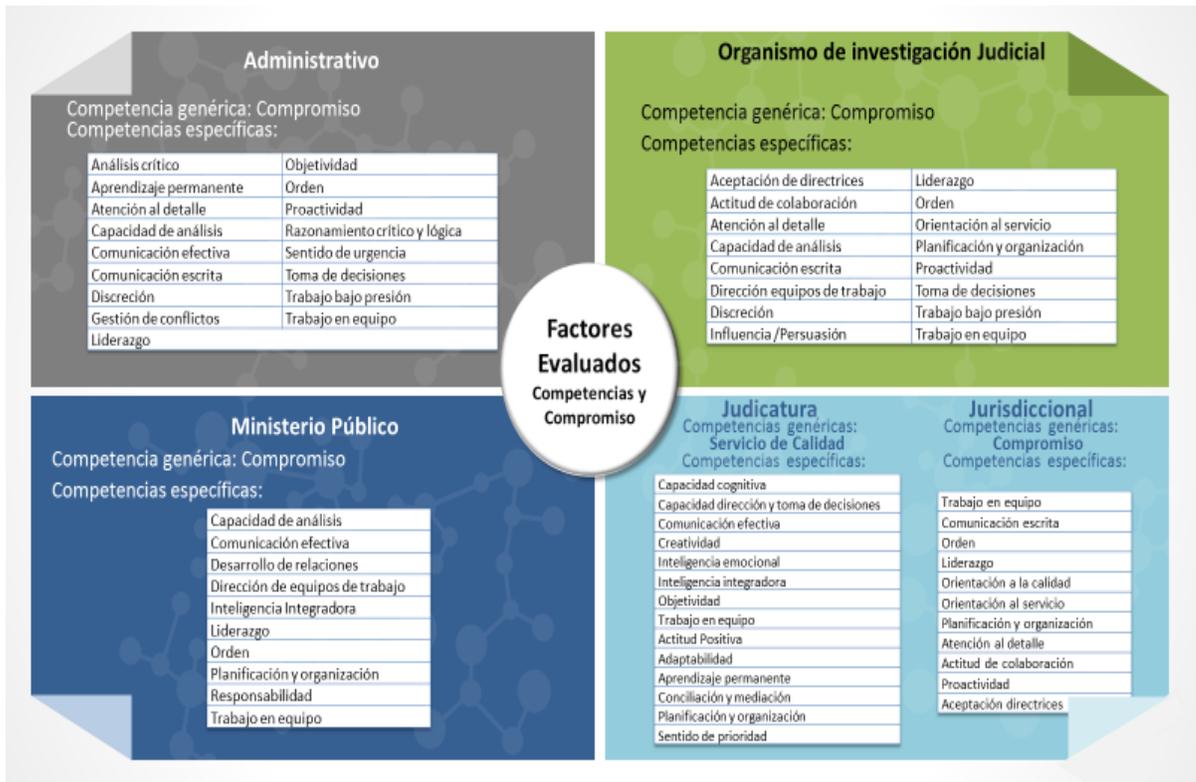
Debe indicarse que, por parte del Subproceso de Gestión del Desempeño, se diseñaron herramientas y un instructivo, para abordar el tema con las oficinas participantes, conforme la experiencia acumulada.

Respecto del uso de la bitácora en el sistema informático, se recomendó a los responsables que se tuviera como instrumento donde registrar las evidencias que permitieran justificar los niveles de evaluación otorgados a las personas trabajadoras, sin embargo, ninguno de los participantes registró información.

En la propuesta inicial de actividades, dentro de la etapa de Ejecución, se había estimado un tiempo máximo de quince días para que la persona evaluadora, concluyera las evaluaciones y realizará la reunión de realimentación con el equipo de trabajo, no obstante, dada la diversidad de los mismos, se modificó la propuesta para que la actividad sea abordada dentro de un mes calendario, por eso para este 2018, modificará el mismo y así otorgar más tiempo a esta actividad por parte de las Jefaturas.

También, dentro de esta etapa de ejecución, la propuesta inicial pretendía la aplicación de al menos tres seguimientos parciales cada cuatro meses, donde el último correspondía a la evaluación final, pero para lograr efectividad en el proceso, se redujo a dos seguimientos considerando las cargas de trabajo y la demanda en tiempo, que corresponde aplicar el modelo de evaluación del desempeño, para los equipos de trabajo.

Finalmente, en cuanto a la evaluación de las competencias, se pudo identificar en las encuestas aplicadas a las personas responsables de la evaluación la dificultad para evaluar todas las competencias contenidas en los perfiles de puestos, por lo que, se estima oportuno identificar aquellas competencias laborales asociados al logro, que permitan materializar el desempeño de la persona trabajadora, considerando que el perfil es un instrumento administrativo que orienta, tanto el proceso de reclutamiento y selección, como el de formación y desarrollo y por tanto, contenga información de mayor amplitud, que para efectos del proceso de evaluación del desempeño, debe someterse a consideración del costo de oportunidad de evaluar todas las competencias específicas, máxime en el caso de los cargos de la judicatura que implicó evaluar catorce competencias, según se observa en la siguiente imagen de manera detallada.



Conclusiones

- ✓ *Los resultados obtenidos durante el ejercicio 2017, con la participación final de 240 personas trabajadores, con representación de distintos ámbitos de la institución, y con una participación mayoritaria del género masculino (un 60%) , y según la opinión de algunos de los participantes, nos permiten reafirmar los beneficios esperados de la implementación de la evaluación del desempeño por competencias, cuando estos refieren de importancia que permitió formar personas capacitadas, seguras y respaldadas al ejecutar sus labores diarias, potenciando sus competencias y por supuesto, la realimentación y apoyo recibido por parte de sus jefaturas durante el proceso.*
- ✓ *Con lo anterior, se podría inferir que con la participación en la evaluación del desempeño se superó, al menos es esta ocasión, el sentimiento de temor y resistencia, manifestado por algunos participantes, al enfrentarse o someterse al proceso de cambio que se está impulsando desde Gestión Humana.*
- ✓ *Las personas evaluadas, demandaron mayor acompañamiento por parte de profesionales en Gestión del Desempeño, esto porque durante el año pasado, solamente se les facilitaba un taller de sensibilización al inicio del ejercicio controlado, pero refirieron que es preciso conocer más sobre el transcurso del proceso,*

incluso sugieren talleres con temas de motivación, organización, comunicación, que permitan sensibilizar un poco más el proceso hacia el cambio de cultura en cuanto a la implementación de la evaluación del desempeño, situación que está siendo modificada para la implementación de este 2018.

- ✓ *Las personas evaluadoras, por su parte, consideran importante estimar una mejor estrategia en cuanto a la valoración de las competencias específicas de la población evaluada, así como la posibilidad de justificar a nivel del sistema, solamente aquellas competencias que al momento de la evaluación se encuentran bajas o bien mediante un check, marcar el indicador que justifica el % asignado a esa competencia. Alegaron en algunas ocasiones, tener que describir lo mismo con palabras similares para las múltiples evaluaciones de las personas adscritas a la oficina de estudio. Esta acción les genera mayor trabajo y consumo de tiempo.*
- ✓ *Como respuesta a lo anterior, se estima conveniente analizar para la implementación del 2018, reducir la cantidad de competencias a evaluar, identificando aquellas que estén relacionados al logro de objetivos o resultados, mismo que será sometido a aprobación de los órganos rectores en cuanto se definan.*
- ✓ *En cuanto a la herramienta informática diseñada y sometida a prueba durante la implementación 2017, un 53%, la consideraron actual, ágil, amigable, el desarrollo lleva un orden lógico y que fue similar a otro sistema judicial (SIGA), por lo que no resultó difícil el manejo y el 47%, argumentan lo contrario, refiriendo; el tiempo de espera en la sesión (se cierra muy rápido), que en ocasiones no guardó la información ingresada y que no les pareció flexible ni dinámico.*
- ✓ *Respecto del uso de la bitácora en el sistema informático, se recomendó a los responsables que se tuviera como instrumento donde registrar las evidencias que permitieran justificar los niveles de evaluación otorgados a las personas trabajadoras, sin embargo, ninguno de los participantes registró información*
- ✓ *Se logró identificar ajustes, de naturaleza técnica y operativa, que se están incorporando a la experiencia que se está desarrollando en los circuitos judiciales de San Carlos y Cartago, en cuanto a la participación de los involucrados en todas las actividades formativas, con el objetivo general de facilitar su comprensión desde una perspectiva sistémica, que contribuya al desarrollo de actitudes que favorezcan una participación y corresponsabilidad, según sea su persona evaluada o persona evaluadora.*
- ✓ *Respecto a los ajustes de naturaleza legal, algunos se remitieron a consulta de la Dirección Jurídica y otros tendrán que someterse a valoración de las instancias superiores.*

Recomendaciones

- ✓ *Considerando que la implementación de la evaluación del desempeño, requiere fundamentalmente de la preparación de los sujetos activos, responsables de desplegar la actividad y considerando, que es una tarea que por muchos años no ha sido realizada, además que el modelo actual, demanda el conocimiento del perfil competencial y requiere la identificación del aporte cuantitativo de cada persona trabajadora, se estima conveniente desarrollar un programa de formación para dicha población, que permita desarrollar sus conocimientos y habilidad en la gestión de los equipos de trabajo a su cargo.*
- ✓ *Establecer con los involucrados las competencias específicas de los perfiles competenciales de las clases de puestos involucradas en el ejercicio 2018, asociadas al logro que permitan, maximizar la implementación de la evaluación del desempeño, para las personas responsables de evaluarlas.*
- ✓ *Hacer del conocimiento de las instancias superiores, las limitaciones de la oficina de Gestión del Desempeño, donde la misma solamente cuenta con cuatro plazas permanentes y el resto de las personas trabajadoras, dependen de la autorización de permisos con goce de salario, para lograr incidir en la transformación y el alcance de los metas propuestas para este 2018 y siguientes.*
- ✓ *Redactar la propuesta de Reglamento de Evaluación del Desempeño, según lo acordado por Corte Plena en sesión del 14 de mayo de 2018.*

Atentamente

MBA. Ivannia Aguilar Arrieta
Jefa, Gestión del Desempeño

☞C. Consecutivo Electrónico 2018

Elaborado por: MCB/IAA