



Guía de Evaluación del Desempeño

Poder Judicial
Mayo, 2020

TABLA DE CONTENIDOS

PRESENTACIÓN	5
GLOSARIO	6
CAPÍTULO I	7
1.1 MARCO LEGAL	7
CAPÍTULO II	9
2.1 MARCO CONCEPTUAL	9
2.1.1 ¿QUÉ ES EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS?	9
2.1.2 ¿QUÉ ES LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS?	10
2.1.3 CRITERIOS DE UTILIDAD DE LA EVALUACIÓN	11
2.1.4 COMPONENTES PARA EVALUAR EL MODELO	12
2.1.5 RESPONSABLES DE APLICAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	13
2.1.6 PRINCIPIOS RECTORES	14
2.1.7 TIPOS DE EVALUACIÓN	15
CAPÍTULO III	17
METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN	17
3.1 COMPETENCIAS PARA EVALUAR LA POBLACIÓN EN GENERAL	17
3.2 COMPETENCIAS PARA EVALUAR ESTRATO GERENCIAL	18
3.3 PERIODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	20
3.4 PROCESO ADMINISTRATIVO S.I.E.D.	20
3.5 ETAPAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	21
3.5.1 SENSIBILIZACIÓN Y FORMACIÓN	22
3.5.2 PLANIFICACIÓN	22
3.5.2.1 RESPONSABILIDADES DEL SUBPROCESO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	22
A. PONDERACIÓN DE LAS COMPETENCIAS A EVALUAR	22
B. ANÁLISIS DE IMPACTO EN CAMBIOS NORMATIVOS	22
C. PROGRAMACIÓN DEL S.I.E.D.	22
D. DETERMINACIÓN DEL CRONOGRAMA PARA EL USO SISTEMA INFORMÁTICO	22
3.5.2.2 RESPONSABILIDADES DE LA PERSONA EVALUADORA	22
A. VERIFICAR EN EL SISTEMA DE SOPORTE INFORMÁTICO	22
B. REUNIÓN DE APERTURA DEL PERIODO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	23
C. COMUNICACIÓN Y NOTIFICACIÓN DEL PLAN DE EVALUACIÓN	23
D. REGISTRO DEL DESEMPEÑO DE LA PERSONA EVALUADA	23
E. SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO DE LA PERSONA EVALUADA	23
F. OTRAS RESPONSABILIDADES	24
3.5.3 EJECUCIÓN	24
3.5.3.1 OBSERVAR	24
3.5.3.2 AGENDAR LA REUNIÓN DE RETROALIMENTACIÓN	24

3.5.3.3 EVALUAR	24
3.5.3.4 REUNIÓN ENTREGA DE RESULTADOS	25
3.5.3.4.1 ESTABLECIMIENTO DE PLANES DE ACCIÓN O DE MEJORA	25
3.5.3.5 NOTIFICACIONES	26
3.5.3.6 CIERRE DEFINITIVO DEL PROCESO	26
3.5.4 ANÁLISIS Y ENTREGA DE RESULTADOS	27

CAPÍTULO IV **28**

ESTRATEGIAS PARA APLICAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	28
4.1 LA OBSERVACIÓN DE LAS CONDUCTAS DE LAS PERSONAS A EVALUAR	28
4.1.1 HABILIDADES DE OBSERVACIÓN (PERSONAS EVALUADORAS)	28
4.1.2 TIPOS DE OBSERVACIÓN	28
4.2 LA PERCEPCIÓN EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	29
4.2.1 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PERCEPCIÓN	29
4.2.2 SESGOS EN LA PERCEPCIÓN	29
4.3 REGISTRO DE EVIDENCIAS	31
4.3.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS EVIDENCIAS	32
4.3.1 TIPOS DE EVIDENCIAS	32
4.3.1 RECOMENDACIONES AL ESCRIBIR UNA EVIDENCIA	33
4.4 LA COMUNICACIÓN	33
4.4.1 REGLA DE MEHRABIAN	34
4.4.2 BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN	34
4.4.3 NIVELES DE LA ESCUCHA	35
4.4.4 ESTILOS DE LA COMUNICACIÓN	35
4.5 RETROALIMENTACIÓN	38
4.5.1 OBJETIVOS DE LA RETROALIMENTACIÓN	38
4.5.2 CARACTERÍSTICAS DE LA RETROALIMENTACIÓN	38
4.5.3 RECOMENDACIONES PARA UNA RETROALIMENTACIÓN EXITOSA	38
4.5.4 REUNIÓN DE ENTREGA DE RESULTADOS	39
4.6 PLANES DE MEJORA	41
A. ¿EN QUÉ CONSISTE EL PLAN DE MEJORA?	41
B. ¿CÓMO DEFINIR ACCIONES DE MEJORA?	41

CAPÍTULO V **45**

CONSIDERACIONES PARA LA DEFINICIÓN DEL FACTOR CUANTITATIVO	45
5.1 CONCEPTOS CLAVES	46
5.2 VENTAJAS DEL ESTABLECIMIENTO DEL FACTOR CUANTITATIVO	46
5.3 CONDICIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE METAS Y SU BUEN USO	47
5.4 INTERPRETACIÓN, BUEN JUICIO Y ANÁLISIS	47
5.5 VALIDACIÓN	47
5.6 PREGUNTAS PARA ESTABLECER EL FACTOR CUANTITATIVO	47
5.7 CARACTERÍSTICAS PARA CONSIDERAR EN EL DISEÑO DEL FACTOR CUANTITATIVO	48

CAPÍTULO VI	52
PROCESO DE IMPUGNACIÓN	52
6.1 EXPEDIENTE DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	52
6.2 PROCESO DE IMPUGNACIÓN	52
CAPÍTULO VII	54
PRINCIPALES DIFERENCIAS ENTRE EL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PODER JUDICIAL Y EL PROPUESTO POR EL MIDEPLAN	
7.1 RESPONSABLES DE APLICAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	54
7.2 COMPONENTES A EVALUAR	55
7.3 SOBRE EL PERIODO DE EVALUACIÓN	56
7.4 OTRAS DIFERENCIAS	57
ANEXOS	58

Presentación

La Dirección de Gestión Humana, mediante el Subproceso de Gestión del Desempeño, ha venido en un proceso de rediseño del proceso administrativo para generar información para la toma de decisiones y para la identificación de oportunidades de mejora de las personas servidoras judiciales, implementando de manera paulatina el modelo de evaluación del desempeño por competencias, denominado “Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño (S.I.E.D)”, el cual fue aprobado por los órganos superiores del Poder Judicial, considerando que las personas son el componente competitivo que permitirá concretar una gestión eficaz.

Con este modelo se ha venido modificando de manera estructural la gestión de las personas por competencias laborales, entendidas éstas el “conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente, en un trabajo concreto” y por tanto, dirige la forma como se recluta, se evalúa y se desarrolla a las personas servidoras judiciales, y consecuentemente la prestación de los servicios por parte de éstas.

Es así como, para facilitar el proceso de formación de todas las personas involucradas en este modelo, se integró la presente guía que tiene como objetivos:

- ✓ Contextualizar el marco legal que determina el proceso administrativo de evaluación del desempeño
- ✓ Definición de los componentes de la evaluación del desempeño
- ✓ Describir las etapas para la gestión del desempeño aprobada por el Poder Judicial.
- ✓ Proporcionar estrategias para la aplicación de la evaluación del desempeño
- ✓ Proceso de impugnación

Debe considerarse, que la determinación de algunos elementos se adoptó del Reglamento del Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño del Poder Judicial, aprobado por la Corte Plena en la sesión número 43-19, celebrada el catorce de octubre del dos mil diecinueve, artículo XV, publicado en el Boletín Judicial.

Finalmente, con ocasión de los últimos eventos, se adicionó en el último capítulo un análisis de los cambios que impacto la aplicación de la orden de la Contraloría General de la Republica respecto de la Ley 9635 dentro del proceso de evaluación del desempeño.

- 1. Evaluación del Desempeño:** es el proceso de gestión de todas las personas trabajadoras judiciales basado en instrumentos y procedimientos con parámetros objetivos diseñados por la Dirección de Gestión Humana, que tiende a potenciar la mejora continua y rendición de cuentas de esas personas. Además, por medio de la observación y supervisión, permite valorar y apreciar el desempeño individual de la persona servidora judicial, en un determinado tiempo, para medir su aporte en el logro de las funciones, objetivos, actividades y responsabilidades que les competen según el Sistema de Clasificación y Valoración de Puestos. En términos de la eficiencia, eficacia, economía y calidad de los servicios que se prestan.
- 2. Sistema de Clasificación y Valoración de Puestos:** es el conjunto de cargos que conforman la Institución, clasificados y valorados adecuadamente conforme a los deberes, responsabilidades, competencias, la estructura organizacional y la política institucional.
- 3. Periodo de Evaluación:** es el tiempo comprendido entre el inicio y final de la evaluación y que no superará los doce meses.
- 4. Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño (S.I.E.D):** los órganos involucrados en los procedimientos de evaluación del desempeño.
- 5. Criterios de utilidad:** es el alcance que tiene la aplicación de la evaluación del desempeño, tanto para el Poder Judicial como para las personas servidoras judiciales, a fin de mejorar la calidad de sus servicios y contribuir con el valor público que el Estado requiere de todas las personas que lo integran, siempre en procura del bienestar de la sociedad costarricense.
- 6. Evaluaciones de seguimiento:** Son evaluaciones programadas y obligatorias, que se realizan durante cada período de evaluación, con el propósito de generar información de retorno para que la persona evaluada pueda mejorar su desempeño, aplicando las acciones identificadas, en lo que resta del período de evaluación.
- 7. Evaluaciones parciales:** Esta evaluación es eventual y se dará en los casos contemplados en el artículo 16, inciso 2.
- 8. Evaluación de cierre:** Es la evaluación al final de cada período de evaluación.

- 9. Resultado final de la evaluación:** Es la calificación periódica de servicios que se compone del conjunto de tipos de evaluaciones que una persona servidora judicial tenga al cierre del periodo de evaluación.
- 10. Perfil competencial:** Es un instrumento que recoge los objetivos, funciones, actividades y responsabilidades asociadas a una clase de puesto, así como las competencias que debe reunir una persona para llevar a cabo su trabajo con eficacia y eficiencia, contenido en el Sistema de Clasificación y Valoración de Clases de Puestos.
- 11. Plan de evaluación:** Es el instrumento donde se describen los factores a evaluar en cada periodo de evaluación.
- 12. Persona u órgano evaluador:** responsables de aplicar los instrumentos y procedimientos definidos, para valorar el desempeño de las personas bajo su supervisión o responsabilidad, con respecto al cumplimiento de los objetivos del puesto, así como las competencias para llevar a cabo su trabajo con eficacia y eficiencia.
- 13. Persona evaluada:** Son aquellas personas servidoras que laboran en el Poder Judicial.
- 14. Perspectiva de género:** Es el análisis y comprende las características que definen a las mujeres y a los hombres de manera específica, así como sus semejanzas y diferencias. Esta perspectiva de género analiza las posibilidades vitales de las mujeres y los hombres; el sentido de sus vidas, sus expectativas y oportunidades, las complejas y diversas relaciones que se dan entre ambos géneros, así como los conflictos institucionales y cotidianos que deben enfrentar a las maneras en que lo hacen. Contabilizar los recursos y la capacidad de acción con que cuentan mujeres y hombres para enfrentar las dificultades de la vida y la realización de los propósitos. El empleo de la perspectiva o el análisis de género busca eliminar la disparidad entre los géneros y las inequidades resultantes. La perspectiva de género se ve enriquecida en su aplicación con el enfoque de interseccionalidad que permite, además de las condiciones construidas socialmente para hombres y mujeres, tomar en cuenta otras condiciones tales como: discapacidad, edad, orientación sexual, identidad de género, condición migratoria, etc.
- 15. Acciones afirmativas:** son las medidas especiales de carácter temporal, encaminadas a acelerar la igualdad de facto entre el hombre y la mujer. Su creación no se considerará discriminación en la forma definida en la Convención sobre la

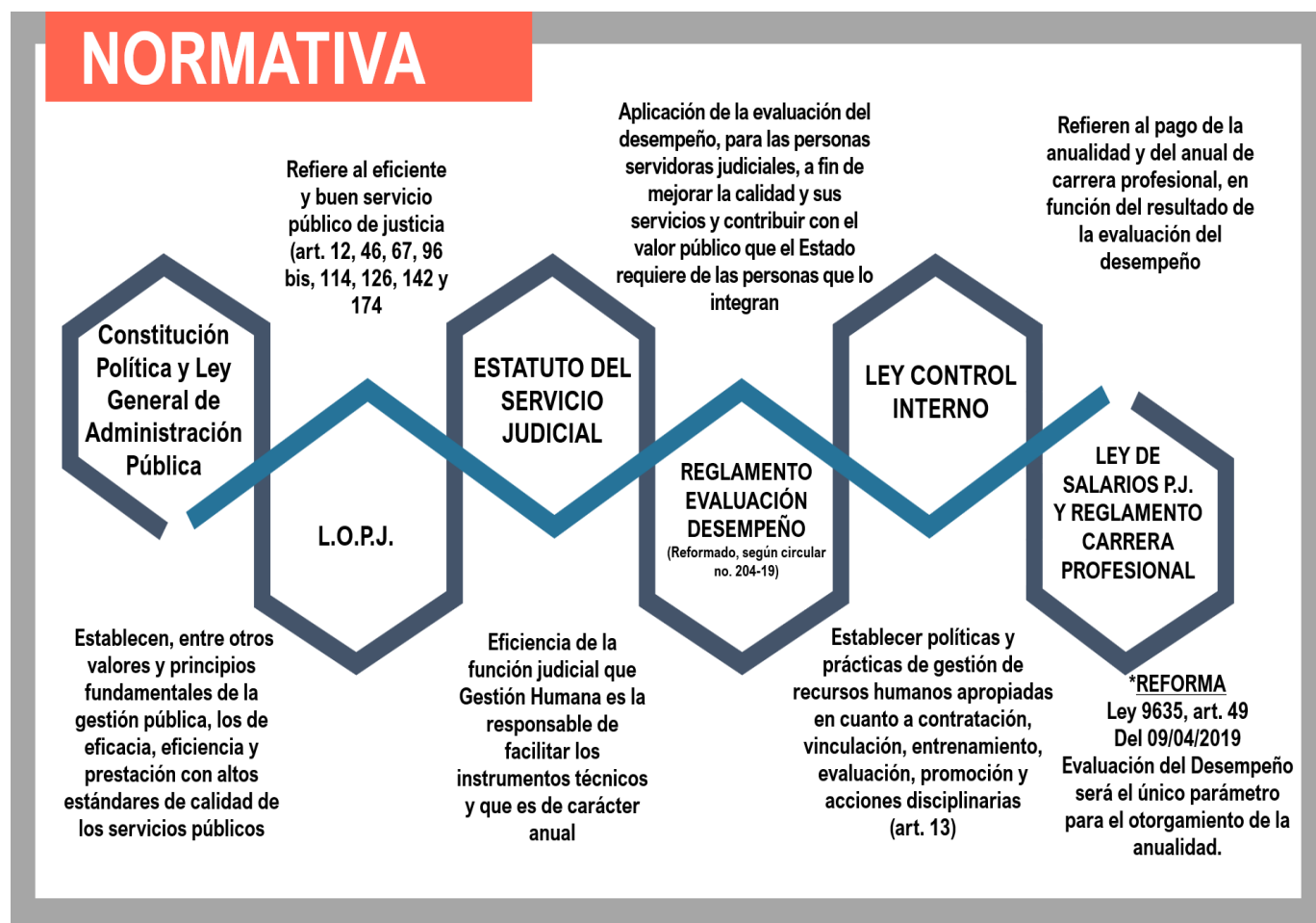
eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW) pero, de ningún modo entrañará, como consecuencia, el mantenimiento de normas desiguales o separadas. Estas medidas cesarán cuando se hayan alcanzado los objetivos de igualdad de oportunidades y trato. Consisten en las medidas orientadas de manera concreta y apropiada para eliminar la discriminación contra la mujer. En particular, se asegurará el derecho al trabajo y a las mismas oportunidades de empleo.

Capítulo I

1.1 Marco Legal

En cuanto a la evaluación del desempeño existe normativa sobre la importancia y el deber de evaluar a las personas servidoras judiciales, así como la obligatoriedad de rendir cuentas y de transparencia en la gestión pública. Igualmente, se establecen las consecuencias de la aplicación de este proceso administrativo en la gestión de las personas.

En el siguiente cuadro se reseñan las normas que orientan la aplicación de la evaluación del desempeño:



Capítulo II

2.1 Marco Conceptual

2.1.1. Qué es el modelo de gestión por competencias

Este nuevo enfoque se centra en la persona como el principal recurso competitivo de la organización y que, por lo tanto, es necesario optimizar mediante una verdadera sinergia entre los distintos actores que intervienen en su gestión.

El modelo de gestión por competencias supone un cambio filosófico, conceptual y práctico que se resume en la siguiente tabla donde se comparan el modelo tradicional y la gestión del talento por competencias:

Modelo tradicional	Gestión del talento por competencias
Enfoque reactivo: las acciones son, por lo general, de tipo reactivo; es decir se busca solucionar los problemas que ya se han planteado.	Enfoque proactivo: intenta anticiparse a los problemas y dificultades que pueden surgir en un futuro para planificar las acciones precisas a fin de evitarlos o minimizarlos.
Funciones aisladas: se habla de funciones que se corresponden con departamentos y secciones independientes, las cuales históricamente han surgido de manera aislada en la medida que aparecen problemas que las demandan, sin una visión de conjunto de toda la gestión del área.	Gestión integrada: las actuaciones deben generarse en el marco de una visión integrada que responda a un planteamiento estratégico coherente con los objetivos organizacionales. Es decir, deben fundarse alrededor de planes y programas que permitan alcanzar los objetivos fijados en plazos determinados, mediante una acción articulada de todas sus áreas y no independiente.
Nivel funcional: desarrollo de tareas orientadas a la solución de los problemas que se presentan.	Nivel estratégico: el papel de la Dirección de Gestión Humana es el de un socio estratégico, mediante la planificación, implantación y evaluación de programas que apoyan el funcionamiento del Poder Judicial. Se pasa de un rol técnico a uno de gestor.
Enfoque en el rasgo: el perfil del puesto se define con base en rasgos de personalidad y aptitudes. No obstante, tales insumos son tomados como características fijas, subyacentes que difícilmente se podrán modificar y cuya medición se realiza a través de test y pruebas que, de acuerdo con diversos autores, no son buenos predictores del desempeño laboral.	Enfoque en competencias: los puestos se definen en función de las conductas de las personas que realizan su trabajo con eficacia. De esta manera, el perfil del puesto constituye un conjunto de comportamientos perfectamente observables que permiten predecir en forma segura, válida y fiable, el éxito de las personas en sus trabajos.

La gestión de personas desde este enfoque debe ser integrada e involucra la acción articulada de todos los subprocesos que comprende la Dirección de Gestión Humana, para atraer, desarrollar, retener y potenciar el talento humano como generador de ventajas para el Poder Judicial, permitiendo:

- Alinear el aporte del talento humano con las necesidades estratégicas de la organización, aumentando la flexibilidad y la capacidad de respuesta.
- Unificar los diferentes procesos orientados al desarrollo de las personas utilizando criterios objetivos, compartidos y coherentes.
- Vincular la capacidad personal y de los equipos para agregar valor a los procesos.
- Mantener personas altamente calificadas y motivadas con clara diferenciación competitiva.
- Administrar de manera eficiente el activo intelectual de las personas trabajadoras y a través de ello los activos a su cargo.

2.1.2. Qué es la Evaluación del Desempeño por competencias

La evaluación del desempeño corresponde a un proceso de gestión de todas las personas servidoras judiciales basado en instrumentos y procedimientos diseñados por la Dirección de Gestión Humana, que tiende a potenciar la mejora continua y la rendición de cuentas de esas personas. Además, por medio de la observación, seguimiento y comunicación, permite valorar y apreciar el desempeño individual de la persona servidora judicial, en un determinado tiempo, para medir su aporte en el logro de las funciones, objetivos, actividades y responsabilidades que les competen según el Sistema de Clasificación y Valoración de Puestos.

2.1.3. Criterios de utilidad de la evaluación

En el artículo seis del Reglamento del Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño del Poder Judicial, se establecieron los siguientes criterios de utilidad de la aplicación de la evaluación del desempeño, entendidos estos como; el alcance que tiene la aplicación de la

evaluación del desempeño, tanto para el Poder Judicial como para las personas servidoras judiciales, a fin de mejorar la calidad de sus servicios y contribuir con el valor público que el Estado requiere de todas las personas que lo integran, siempre en procura del bienestar de la sociedad costarricense:

a) Mejorar el desempeño: La finalidad primordial de la evaluación es la retroalimentación de las personas servidoras judiciales sobre su desempeño laboral, para identificar las oportunidades de mejora y propiciar la excelencia, por esto, se requiere analizar y comentar los resultados e incidentes críticos y potenciar los factores claves de éxito.

b) Generar indicadores: que permitan identificar las acciones de mejora en las condiciones labores y plenitudes humanas de las personas servidoras del Poder Judicial. Así como para valorar el aporte de estas.

c) Cumplir los objetivos: promover que las personas servidoras judiciales aporten con su desempeño al cumplimiento de los

objetivos del Poder Judicial, en función del puesto que ocupan.

d) Complementar y fortalecer la toma de decisiones: Generar elementos necesarios, por medio de los resultados de la aplicación de la evaluación del desempeño, que faciliten la toma de decisiones del Poder Judicial y el gerenciamiento del capital humano, a través de la mejora continua en los distintos procesos y en las personas que los aplican.

e) Generar una cultura de medición y rendición de cuentas: promover una cultura

de medición del aporte de las personas servidoras judiciales y su deber de rendir cuentas, con base al marco estratégico y ético-axiológico del Poder Judicial y los instrumentos aprobados para su efecto.

f) Mejorar permanentemente la prestación de los servicios: Hacer posible que los servicios públicos, las funciones y acciones desempeñadas por las personas servidoras judiciales, cumplan con los propósitos para los cuales fueron establecidos, en procura del interés general de la persona usuaria.”

2.1.4. Componentes para evaluar del modelo

Para atender la interrogante, ¿qué vamos a evaluar?, el modelo propone factores cualitativos o conductuales y cuantitativos de los puestos de trabajo, basados en la descripción de éstos, considerando que las metas cuantitativas, orientan lo que se tiene que hacer y las competencias o factores cualitativos, indican cómo se van a alcanzar.



La evaluación conjunta de estos tres factores supone un alto volumen de información de gran relevancia para la toma de decisiones, cuya administración será facilitada a través del sistema de soporte informático, que permite el registro y procesamiento de la información que se genere durante la aplicación de cada período, por cada persona servidora judicial, en las distintas oficinas y despachos judiciales.

2.1.5. Responsables de aplicar la evaluación del desempeño

De conformidad con lo establecido en el Reglamento del Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño, se establecieron de los responsables de aplicar la evaluación, donde se tiene:

Artículo 10.- Órganos competentes para la aplicación de la evaluación del desempeño en el ámbito administrativo.

- a) A quienes integran el Consejo Superior, los evaluará Corte Plena, con excepción de las personas que se desempeñen en los cargos de Presidencia y Vicepresidencia.
- b) Al Consejo Superior, le corresponderá evaluar el desempeño de los puestos directivos que dependen jerárquicamente de éste, según los artículos 84 y 89, de la Ley Orgánica del Poder Judicial.
- c) Todas las demás personas serán evaluadas por su jefatura inmediata, conforme a la estructura organizacional de cada dependencia.

Artículo 11.- Órganos competentes de la aplicación de la evaluación del desempeño en el ámbito jurisdiccional.

- a) Quien asuma la coordinación de un despacho judicial, tendrá a su cargo la evaluación de todas las personas que ocupen cargos de judicatura. Las personas juzgadoras que se encuentren nombradas en plazas extraordinarias o supernumerarias, serán evaluadas por la coordinación del despacho, siempre y cuando cumplan con los plazos establecidos en este reglamento para el período de evaluación del desempeño.
- b) Las demás personas juzgadoras que integran el despacho judicial, evaluarán a quien asuma la coordinación, tomando la decisión que corresponda por mayoría simple de los presentes. Salvo en los casos de los mega despachos o de Tribunales compuestos por más de una sección o área, se designará en cada una de ellas un coordinador de área o de sección, para estos efectos.
- c) El Centro de Apoyo, Coordinación y Mejoramiento de la Función Jurisdiccional evaluará a la persona juzgadora que se desempeñe en un despacho unipersonal, así como a las personas juzgadoras que se encuentren trasladadas por el órgano superior al Centro. Lo realizará por medio del personal del centro y con la asesoría de los órganos técnicos (artículo 8) involucrados respectivos que se requieran para tales efectos y podrán consultar sobre su desempeño, a los que conocen en alza el trabajo de las personas juzgadoras de los despachos unipersonales.

d) La jueza o juez que tenga a cargo la coordinación del despacho evaluará a todo el personal que allí labore. Para realizar su labor podrá recabar información tanto de la persona juzgadora que tenga asignado ese personal, así como, de quien se desempeñe en la coordinación judicial técnica.

e) Para los cargos de la judicatura en condición de supernumerarios adscritos a los Consejos de Administración Regional, serán evaluados por este órgano, únicamente por quienes representen la judicatura, por mayoría simple de los presentes. Para esa labor, podrán consultar a las personas servidoras judiciales, de los despachos donde prestaron sus servicios.

f) La evaluación de quienes se desempeñen en puestos de técnico supernumerario de las regiones estará a cargo de la Administración Regional y podrá apoyarse en los despachos judiciales, para obtener la información que se requiera. Las personas servidoras judiciales adscritas al Centro de Apoyo, así como, las que se encuentren trasladadas por el órgano superior, serán evaluadas por dicho centro, adicionalmente podrá consultar a las oficinas judiciales donde ha brindado sus servicios.

Artículo 12.- Competentes de la aplicación de la evaluación del desempeño para cargos de apoyo jurisdiccional.

a) Los jefarcas del Ministerio Público, Organismo de Investigación Judicial y Defensa Pública serán evaluados por la Corte Plena. Se deberá actuar conforme al principio de independencia funcional.

b) Todos los demás cargos serán evaluados por su jefatura inmediata, conforme a la estructura organizacional de cada dependencia.

2.1.6.Principios rectores

En el Reglamento del Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño del Poder Judicial, en su articulado quinto se establecen los principios:

- a) **Legalidad:** todas las personas servidoras judiciales deben actuar en la medida en la que se encuentren facultadas para hacerlo por el mismo ordenamiento jurídico.
- b) **Deber de obediencia:** la actuación legítima y eficaz de todas las personas servidoras judiciales en función del deber de obediencia, no puede ser empleada para justificar una evaluación negativa de su desempeño. El deber de obediencia debida, cuando corresponda, no justifica la trasgresión del principio de legalidad.
- c) **Objetividad:** toda evaluación debe cimentarse sobre criterios e instrumentos técnicos que permitan contrastar, verificar y validar los resultados obtenidos.
- d) **No discriminación:** la evaluación debe basarse en criterios objetivos que garanticen un trato justo y equitativo en condiciones de trabajo análogas. El sistema de evaluación incorporará los principios rectores de la perspectiva de género y el principio de no discriminación basada en sexo, etnia, edad, discapacidad,

condición económica, orientación sexual, identidad de género, estado civil, ascendencia nacional, afiliación sindical y religión, que tenga el efecto o propósito de impedir o anular el reconocimiento, goce o ejercicio por parte de las personas evaluadas los derechos que se deriven del sistema. Se deberán respetar todas las convenciones internacionales sobre el tema y las políticas aprobadas por el Poder Judicial.

- e) **Rendición de cuentas:** constituye el deber de informar, justificar y responsabilizarse periódicamente de las actividades que tiene a su cargo toda persona servidora judicial ante su jefatura inmediata o al órgano que corresponda, según el puesto que ocupe, conforme el Manual de Clasificación y Valoración de puestos. Deberá reconocer las particularidades de cada ámbito institucional, así como los diversos puestos que lo integran y las condiciones en que se ofrece el servicio.
- f) **Mejoramiento continuo:** para el Poder Judicial, implica la obligación de adoptar medidas correctivas, que promuevan mejoras en el desempeño de la persona servidora judicial, implica el compromiso y la obligación de mejorar permanente con base en los resultados obtenidos del Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño.
- g) **Integración:** la evaluación del desempeño debe asegurar la integración de todos los ámbitos, para que haya consistencia con

las políticas y estrategias de gestión del talento por competencias de las personas servidoras judiciales.

- h) **Instrumentalidad:** el sistema debe basarse en información estructurada que busca generar elementos necesarios para la toma de decisiones, en procura de una mejora en los servicios, así como la retroalimentación del Poder Judicial con el objetivo de promover acciones para potencializar las plenitudes laborales y humanas de las personas servidoras judiciales. A los efectos se definirán las acciones afirmativas que sean necesarias a partir de los resultados de la evaluación.
- i) **Información:** Las personas servidoras judiciales serán informadas de previo a su aplicación, y de forma oportuna, clara, comprensible y accesible sobre los instrumentos y la metodología del sistema de evaluación, así como los parámetros con que se medirán el desempeño individual, los efectos de la evaluación y los derechos que le asisten en el tema.
- j) **Transparencia:** la información que se genere como producto de la aplicación del SIED, deberá ser oportuna, exacta y a disposición de quién lo requiera, respetando las regulaciones en la protección de datos.
- k) **Participación:** Las personas servidoras judiciales tendrán la posibilidad de establecer mejoras e innovaciones al sistema, las cuales serán valoradas por el órgano rector.

2.1.7. TIPOS DE EVALUACIÓN

En el artículo 16 del Reglamento del Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño del Poder Judicial, se establece la aplicación de los tipos de evaluación, los cuales se explican a continuación:

1. **Evaluaciones de seguimiento:** la misma será aplicada dentro de la programación formal de los órganos competentes, cuando se cumpla la mitad del período de evaluación.

2. Evaluaciones parciales: Procederá cuando se presente alguno de los siguientes supuestos:

a) Cuando la persona evaluada tenga un cambio de puesto de trabajo, siempre y cuando no haya sido objeto de una evaluación de seguimiento dentro del período de evaluación.

b) Cambio en los indicadores cuantitativos del factor rendimiento, aunque se mantenga en el puesto, siempre y cuando no haya sido objeto de una evaluación de seguimiento dentro del período de evaluación, o que se encuentre en un proceso de readecuación del puesto, que requiera ajuste en estos.

c) Cuando la persona servidora judicial, se encuentre en período de prueba, deberá realizarse una evaluación parcial, cuando corresponda a tres meses sería a la mitad de este período y cuando sea de un año, se realizará a los 10 meses de iniciado, para que el resultado de esa evaluación parcial sea un insumo más para determinar la permanencia o no de la persona servidora judicial, en el puesto. Con excepción de los cargos de la judicatura, que será aplicado conforme las directrices y procedimientos que establezca el Consejo de la Judicatura.

d) Cualquier otro supuesto que definan los órganos competentes, debidamente justificado y documentado.

3. Evaluación de cierre: se realizará al final de cada período de evaluación.

Capítulo III

3.1 Competencias Para Evaluar la Población en General durante el 2020

Debido a la urgencia que tiene el Poder Judicial de implementar la evaluación del desempeño a todas las personas trabajadoras, se aprobó en el reglamento de evaluación una propuesta progresiva de evaluación, misma que valorará las siguientes competencias genéricas:

Competencia	Definición	Conductas observables
Compromiso:	Actuar con responsabilidad cumpliendo con los deberes y obligaciones asignados, realizando el trabajo a tiempo, siendo eficiente y brindando un servicio de calidad.	<ol style="list-style-type: none">1. Cumple con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo y las asignaciones laborales.2. Modifica su conducta a partir de recomendaciones emitidas por la Jefatura o Coordinación, con el fin de lograr lo que se espera en su puesto de trabajo.3. Contribuye en los procesos de transformación o cambio que enfrenta la oficina o despacho; como parte corresponsable por el logro de los resultados.4. Favorece a un ambiente de bienestar laboral en su equipo de trabajo, para el logro de los objetivos de la oficina o despacho.
Ética y transparencia:	Implica, asumir como propios la Misión, Visión y Valores del ámbito donde se desempeña, identificándose con estos y tomándolos como referencia en su actuación, tanto en su vida laboral como en lo privado, siendo congruente con el cargo que desempeña, mediante prácticas y métodos a la disposición pública, en el marco de la legalidad.	<ol style="list-style-type: none">1. Protege los materiales y activos asignados en custodia o para el desempeño de sus funciones.2. Se comunica de manera respetuosa y sin prácticas discriminatorias, considerando el tono de voz, el contexto, el lenguaje corporal y el vocabulario empleado.3. Actúa de forma independiente de cualquier influencia, interés personal o instrucción, que pueda lesionar la institucionalidad del Poder Judicial.4. Resguarda información confidencial que, por razón de su actividad laboral o profesional, justifiquen su acceso a la misma, de conformidad con las leyes, obligaciones y prácticas de gestión de datos.

Servicio de calidad:	Tener la actitud y aptitud de comprender las necesidades de otros, para brindar un servicio oportuno y de calidad a personas usuarias internas y externas, dando respuesta ágil, eficaz, cordial, asertiva, con conocimiento y transparencia en la gestión.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demuestra interés por comprender las necesidades de las personas usuarias internas y externas. 2. Atiende las solicitudes de las personas usuarias internas y externas conforme a los procedimientos definidos por el despacho u oficina. 3. Conoce las tareas bajo su responsabilidad, así como, del accionar del despacho u oficina. 4. Demuestra una actitud positiva hacia el aprendizaje continuo. 5. Ejecuta prácticas tendientes a la mejora del servicio sin que medien instrucciones superiores.
-----------------------------	---	--

3.2 Competencias para Evaluar el Estrato Gerencial

En cuanto a la población del estrato gerencial, es necesario evaluar conductas que sean propias de la función que ejercen por lo que se aprobó las siguientes:

Competencia	Definición	Conductas Observables
Compromiso:	Actuar con responsabilidad cumpliendo con los deberes y obligaciones asignados, realizando el trabajo a tiempo, siendo eficiente y brindando un servicio de calidad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Define y diseña políticas y procesos para facilitar el cumplimiento de los objetivos del área bajo su cargo. 2. Fomenta los procesos de transformación o cambio en la institución; como parte corresponsable por el logro de los objetivos de su área. 3. Racionaliza y fomenta el buen uso de los recursos asignados para el cumplimiento de los planes operativos y estratégicos. 4. Apoya y ejecuta las decisiones emitidas por el Consejo Superior y Corte Plena, con efectividad y oportunidad. 5. Impulsa las acciones preventivas y correctivas para fortalecer el sistema de control interno a su cargo.
Ética y transparencia:	Implica, asumir como propios la Misión, Visión y Valores del ámbito donde se desempeñe, identificándose con estos y tomándolos como referencia en su actuación, tanto en su vida laboral como en lo privado, siendo congruente con el cargo que desempeña, mediante prácticas y métodos a la disposición pública, en el marco de la legalidad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demuestra un comportamiento congruente en la ejecución de sus acciones y decisiones, acorde con lineamientos y políticas establecidas por la institución. 2. Promueve acciones para proteger el patrimonio público a su cargo. 3. Demuestra la aplicación de un proceso reflexivo y analítico, identificando opciones concretas y consecuentes, aceptando la responsabilidad que implican y ofreciendo total confianza del área bajo su cargo. 4. Respeta en forma estricta la confidencialidad de la información bajo su control, y no la utiliza en beneficio propio.

<p>Servicio de calidad:</p>	<p>Tener la actitud y aptitud de comprender las necesidades de otros, para brindar un servicio oportuno y de calidad a personas usuarias internas y externas, dando respuesta ágil, eficaz, cordial, asertiva, con conocimiento y transparencia en la gestión.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Muestra una actitud crítica y constructiva frente al área o Dirección a su cargo, con la finalidad de mejorar los resultados. 2. Formaliza análisis de costo-beneficio, de las decisiones adoptadas y establece prioridades y objetivos sopesando “recursos utilizados y resultados obtenidos. 3. Detecta e informa de manera sistemática y frecuente las dificultades o riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los resultados esperados del área a su cargo. 4. Desarrolla y practica sistemas de control o técnicas innovadoras y razonables, para el seguimiento de la gestión bajo su responsabilidad, en búsqueda de la eficacia y la eficiencia de los resultados. 5. Diseña políticas y procedimientos que permiten optimizar el uso de las capacidades internas y actúa sobre las debilidades de manera oportuna y efectiva. 6. Mantiene y mejora altos niveles de rendimiento que agregan valor público al Poder Judicial, en la ejecución de las tareas como en los servicios que pertenecen a su esfera de control.
<p>Comunicación Efectiva:</p>	<p>Comunicar de manera efectiva (oral, no verbal y escrita) información, ideas y criterios aplicando la terminología adecuada y adaptándola a los procedimientos bajo su responsabilidad, e incluyendo la forma y el tono de comunicación en las distintas situaciones, para evitar distorsiones y causar el efecto deseado. Incorpora la capacidad de hacer preguntas y escuchar activamente a los demás.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Muestra interés por escuchar y entender a los demás, manteniendo canales de comunicación minimizando las barreras y distorsiones del entorno. 2. Logra que su audiencia comprenda en forma clara la información de temas específicos y complejos relacionados con el campo de su competencia con poder de convicción, sin manifestar tensión ni nerviosismo. 3. Logra que su audiencia comprenda en forma clara la información de temas específicos y complejos relacionados con el campo de su competencia con poder de convicción, sin manifestar tensión ni nerviosismo. 4. Sintetiza y simplifica con facilidad contenidos y mensajes complejos, distinguiendo la información relevante de la no relevante y las informaciones implícitas, adaptando la forma y tono de comunicación, para evitar distorsiones o imprecisiones. 5. Mantiene la serenidad, el dominio, la profundidad y solidez cuando transmite mensajes en diferentes escenarios.

3.3 PERIODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

De conformidad con lo establecido en el Reglamento del Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño del Poder Judicial, en su artículo segundo inciso c) y el decimoctavo se indica lo siguiente:

Artículo 2.- Definiciones

“...Inciso c) Periodo de Evaluación: es el tiempo comprendido entre el inicio y final de la evaluación y que no superará los doce meses.

Artículo 18.- Período de Evaluación

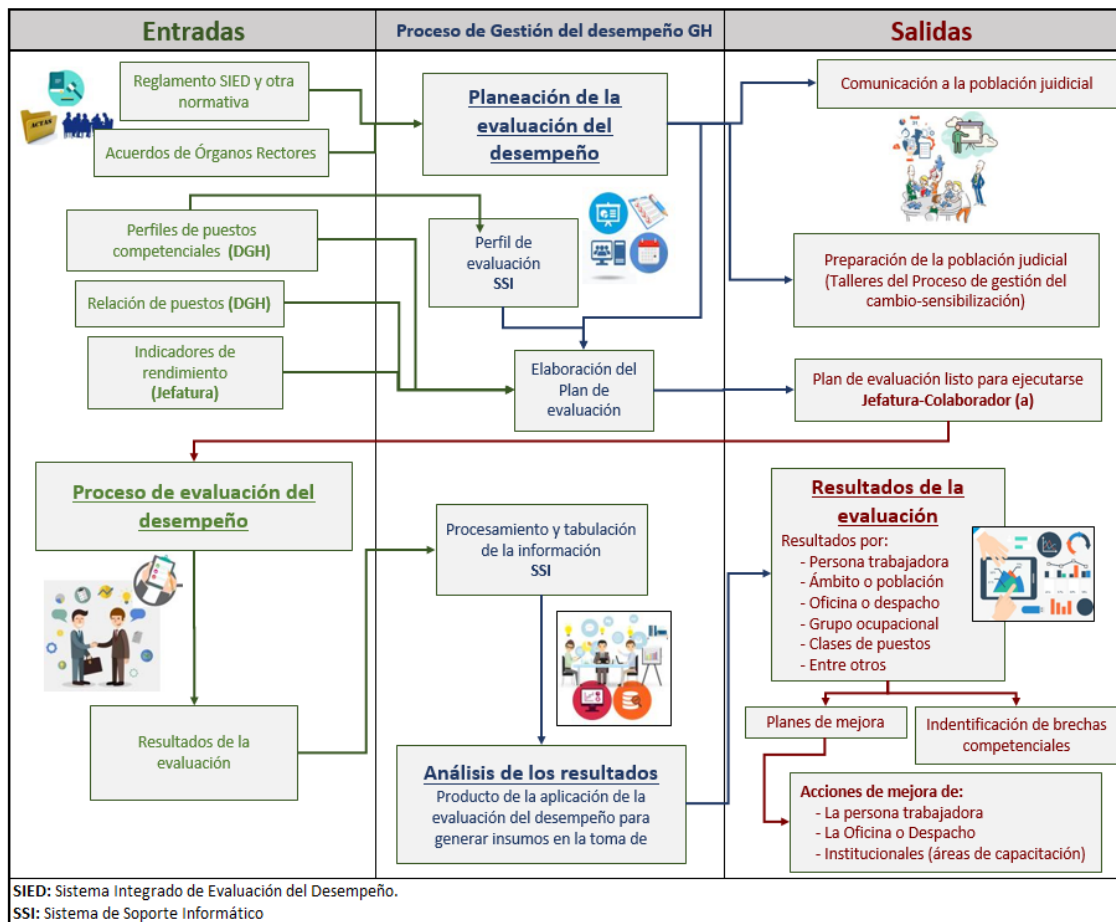
“La aplicación de la evaluación del desempeño de las personas servidoras judiciales se hará en período que establezcan los órganos rectores. El cierre del proceso de evaluación deberá finalizarse a más tardar un mes después de concluido el período de evaluación.”

En el artículo segundo se establece que el periodo de evaluación desde su inicio hasta el final no superará los doce meses. Sin embargo, este periodo obedece al artículo 22, Disposición transitoria que señala:

“Una vez que entre en vigor este reglamento, se considerará un único período de evaluación no menor a seis meses, con el propósito de generar información inicial del proceso y donde se evaluará solamente el factor de competencias genéricas.”

3.4 PROCESO ADMINISTRATIVO DEL SISTEMA INTEGRADO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño como proceso administrativo, requiere de una serie de insumos, que posteriormente son transformados para obtener resultados que agreguen valor a la toma de decisiones de la institución, mismo que se representarse gráficamente de la siguiente forma:



3.5 ETAPAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Desde el punto de vista global, cada fase o etapa del SIED debe relacionarse con una línea de tiempo de acuerdo con el siguiente esquema:



3.5.1 Sensibilización y Formación

La sensibilización debe ser un proceso de facilitación, reflexión y concientización de las personas servidoras judiciales hacia el cambio, el cual genere condiciones que creen un ambiente favorable para la implantación del modelo de evaluación del desempeño.

Para esta etapa se han diseñado instrumentos y procedimientos para la implementación de la evaluación del desempeño, como: talleres de formación, un curso virtual, videos tutoriales para uso del módulo informático y sobre la metodología de la evaluación del desempeño, videos para la gestión de personas, que fueron elaborados con colaboración de diferentes subprocesos de la Dirección de Gestión Humana, así como, recomendaciones técnicas para observar, valorar y apreciar el desempeño individual de las personas trabajadoras, para medir su aporte al logro de las funciones, objetivos, actividades y responsabilidades que les compete, entre otros que deben transmitirse al colectivo judicial.

3.5.2 Planificación

Esta etapa comprende toda la preparación y gestión previa a la ejecución de la evaluación, la cual iniciará de tres a seis meses antes de que inicie el período de ejecución de la evaluación del desempeño, con el desarrollo las siguientes actividades:

3.5.2.1 Responsabilidad del Subproceso de Gestión del Desempeño

a) Ponderación de las competencias a evaluar:

Conforme a las estrategias institucionales o particulares establecidas por los Consejos de Personal y de la Judicatura, o atendiendo a las necesidades de cada ámbito, se debe definir ponderación de cada una de las competencias a evaluar.

b) Análisis de impacto en cambios normativos:

Gestión Humana, como administrador del SIED, analizará los impactos que pudiesen generarse de cambios en los marcos normativos y técnicos, y gestionará la configuración del SSI para garantizar su total compatibilidad con éstos.

c) Programación del SIED

La programación del SIED deberá contemplar las siguientes acciones:

- 1) Fecha límite para el establecimiento o ajuste de los instrumentos de evaluación.
- 2) Fecha para el inicio de las sesiones de sensibilización y capacitación con personas evaluadoras, insumo fundamental para el período de observación en el SIED.
- 3) Fecha de inicio y fin del período de ejecución, el cual se subdivide en:
 - Período notificación de los planes de evaluación
 - Período de observación del SIED
 - Fecha de inicio y fin de la evaluación de seguimiento
- 4) Fechas de inicio y fin del período de retroalimentación. Abarca el desarrollo de la reunión con la persona evaluada para revisar los resultados del proceso de ejecución, el establecimiento de planes de acción, y, de ser el caso, la impugnación de estos resultados por parte de la persona evaluada.

5) Período final de entrega de resultados. Será ejecutado en su totalidad por el Subproceso Gestión del Desempeño y contempla la recopilación, análisis de las diferentes evaluaciones realizadas y la generación de reportes de la de resultados del sistema.

d) Determinación del cronograma para el uso sistema informático:

Se habilitarán las ventanas de tiempo necesarias para acceder a la ejecución y retroalimentación, cuyos ejecutores serán las personas evaluadoras.

3.5.2.2. Responsabilidades de la persona evaluadora

a) Verificar en el Sistema de soporte Informático:

Que las personas que debe evaluar aparezcan habilitadas en el sistema informático S.I.E.D, de lo contrario deberá comunicarlo al Subproceso de Gestión del Desempeño para su habilitación.

b) Reunión de apertura del periodo de la evaluación del desempeño

Las personas evaluadoras deben dar inicio formal al proceso de Ejecución mediante la coordinación y ejecución de una reunión con cada una de las personas que tendrá que evaluar, con el objetivo de comunicar el plan de evaluación y en la que se le explicará los alcances de la evaluación, indicándole, cuáles serán los componentes que se le evaluarán y otros aspectos a considerar, como, por ejemplo, las expectativas que se tienen sobre su desempeño.

Es importante resaltar la responsabilidad de las personas evaluadoras en la atención de las dudas que presenten las personas evaluadas.

Cabe indicar que en los casos en que la reunión no pueda realizarse de manera presencial, se podrán utilizar los medios tecnológicos que la institución ha puesto a nuestro servicio, como son las videoconferencias, las cuales pueden efectuarse por medio de la herramienta Microsoft teams.

c) Comunicación y notificación del plan de evaluación:

Antes de efectuar la reunión indicada en el punto anterior, la persona evaluadora deberá comunicar a la persona evaluada su plan de evaluación.

Después de realizada la reunión, la persona evaluadora podrá hacer cambios o no al plan de evaluación, producto de la reunión.

En cualquiera de los dos casos, deberá proceder con la notificación formal del plan de evaluación mediante el S.S.I.

d) Registro del desempeño de la persona evaluada

- Llevar una bitácora de las acciones positivas y negativas de las personas que tiene a cargo, para que no influya el evento más reciente en la evaluación y tenga herramientas para justificar el resultado que le otorgue a la persona evaluada.

e) Seguimiento del desempeño de la persona evaluada

- Realizar seguimientos periódicos que le permitan el monitoreo de la actuación de la persona evaluada y la aplicación de correctivos frente a desviaciones detectadas.

f) Otras responsabilidades:

Para esta etapa del proceso de evaluación, las personas evaluadoras podrán necesitar establecer lo siguiente:

- En caso de que lo requiera, podrá generar algún instrumento adicional, que le ayude en la evaluación.
- Planificar el proceso de seguimiento, considerando todas las personas que serán evaluadas.
- Realizar seguimientos periódicos que le permitan el monitoreo de la actuación de la persona evaluada y la aplicación de correctivos frente a desviaciones detectadas

3.5.3 Ejecución

Esta etapa se compone igualmente de una serie de actividades, que debe elaborarse de manera conjunta entre la persona evaluadora y el personal que tiene a cargo, a continuación, se detalla cada actividad.

3.5.3.1 Observar

Para una exitosa evaluación de desempeño deberá realizar una observación del desempeño de las personas que tiene a cargo lo cual se explicará en detalle en el apartado de Estrategias.

De acuerdo con lo establecido en artículo 6, inciso b), punto 5, del Reglamento del Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño del Poder Judicial, la persona evaluadora deberá: “Llevar un registro de evidencias que respalde el resultado de la evaluación del desempeño por cada persona evaluada.”

3.5.3.2 Agendar la reunión de retroalimentación

Las personas evaluadoras deben agendar mediante el sistema informático del SIED, la reunión con las personas evaluadas, considerando las ventanas de tiempo definidas por la programación establecida para el proceso de Retroalimentación.

De acuerdo con el artículo 14, inciso b), punto 3, del Reglamento del Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño del Poder Judicial, la convocatoria a dichas reunión deberá ser comunicada a la persona evaluada al menos con ocho días hábiles de anticipación.

3.5.3.3 Evaluar

La evaluación se debe efectuar previo a la reunión de retroalimentación y tiene que realizarse en el Sistema de Soporte Informático, esto en los periodos que determinará el Subproceso de Gestión del Desempeño y que serán comunicados con antelación. Los pasos que debe seguir para hacer la evaluación de cada una de las personas que tiene a cargo están detallados en el Manual del Sistema Informático.

Recuerde que para realizar esta evaluación debe basarse en la bitácora y las evidencias que haya logrado recolectar durante todo el periodo de evaluación.

3.5.3.4 Reunión entrega de resultados

Una vez realizada la evaluación previa y obtenido un resultado, por parte de la jefatura, se procede a efectuar la reunión de evaluación. Esta reunión tiene como objetivo proporcionar comunicación y retroalimentación a la persona colaboradora respecto a los resultados obtenidos tanto en el primer seguimiento como en la evaluación final. De ahí la importancia de que la reunión de entrega de resultados tenga como fin la mejora continua del desempeño y no la crítica.

Constituye la exposición y argumentación de la persona evaluadora y la persona evaluada sobre el resultado de la evaluación del desempeño, lo más objetivas posible, respecto a los resultados obtenidos, y debe generar un acuerdo conjunto respecto a la evaluación que finalmente se establecerá en el sistema SSI.

Se debe mantener un ambiente cordial, en donde ambas partes se comuniquen con base en argumentaciones lógicas y objetivas, con el objetivo de generar acuerdos para la mejora del desempeño de la persona evaluada.

La persona evaluadora debe exponer las justificaciones de los resultados otorgados y estar segura de los argumentos, pero debe tener la disposición de escuchar los argumentos de la persona evaluada, y de que existe la posibilidad de variar los resultados iniciales, siempre y cuando se planteen razonamientos lógicos y comprobables.

En esta actividad es necesario que se logre tener una comunicación clara y fluida con la persona evaluada a fin de que se le pueda dar a conocer su evaluación provechosamente y se logre conocer cuáles podrían ser las causas que afectan su desempeño. Para ello se recomienda que la persona evaluadora analice las causas y finalice la reunión con conclusiones específicas cuyo objetivo sea la realización de acciones que permitan a la persona evaluada mejorar su desempeño, alentarle cuando éste es satisfactorio u otras medidas cuando el desempeño es insatisfactorio.

El éxito de estas reuniones reduce las posibilidades de desacuerdo e impugnación de los resultados, por lo que su conducción debe realizarse con especial atención.

Es importante señalar que en los casos en que la reunión no pueda realizarse de manera presencial, lo puede hacer de manera virtual, utilizando los medios tecnológicos que la institución ha puesto a nuestro servicio, como son las videoconferencias, las cuales pueden efectuarse por medio de la herramienta Microsoft teams.

3.5.3.4.1 Establecimiento de planes de acción o de mejora.

Una vez acordados los resultados de la evaluación, en esta reunión se discutirán también los planes de acción o de mejora, que ayudarán a la persona evaluada a mejorar su actuación y, por ende, acercar más sus resultados a lo esperado por la Institución. Estos planes deben comprender compromisos de la persona evaluada, la persona evaluadora y del Poder Judicial, según sea la necesidad que se determine.

Por ello, se plantearán tres niveles de acción:

- **Individual:** compromisos de acciones medibles, específicas y con tiempos establecidos, que debe realizar la persona evaluada de manera directa.
- **Persona Evaluadora u oficina:** compromisos de acciones medibles, específicas y con tiempos establecidos, coordinadas bajo la responsabilidad del evaluador(a).
- **Institucional:** con acciones que la persona evaluadora planteará a la Dirección de Gestión Humana para su análisis y gestión.

Se debe señalar que en caso de resultados finales que no superen el nivel insuficiente (menos de 75%), el Reglamento prevé acciones específicas, y citamos textualmente: Artículo 20, literal 5): “Quien obtenga durante un período de evaluación un resultado de “insuficiente o regular”, deberá someterse a un plan de mejora que al efecto creará la persona u órgano evaluador en conjunto con ésta, en donde se identifiquen las acciones que emprenderá esta última para mejorar su desempeño. Se podrá contar, con la coadyuvancia de otros órganos institucionales, según sea el requerimiento del plan de mejora”.

Luego de la reunión de retroalimentación, y conforme a los acuerdos convenidos, la persona evaluadora revisará los instrumentos de evaluación y podrá efectuar ajustes o ratificar la evaluación efectuada y el plan de acción que debe aplicarse a la persona evaluada.

3.5.3.5 Notificaciones.

Una vez realizado lo anterior, la persona evaluadora deberá notificar la evaluación del desempeño definitiva. Según lo establecido en la Ley No. 8687, “Notificaciones Judiciales”, artículo 38,- “Cómputo del plazo”. “... todo plazo empieza a correr a partir del día siguiente hábil de la notificación a todas las partes.”

La persona evaluada, si está de acuerdo, deberá aceptar en el sistema, en un lapso no mayor a tres días hábiles, una vez recibida la notificación de cierre.

Si no está de acuerdo, procederá con la activación de una impugnación del resultado en el SSI, y en los instrumentos de evaluación se indicará que el estado de la evaluación es de impugnado. Una solicitud de cierre sin respuesta, luego del lapso estipulado, permitirá al SSI el cierre definitivo de la Evaluación.

3.5.3.6 Cierre definitivo del proceso.

Una vez registrada en el sistema de soporte informático (S.S.I.) la aceptación de la evaluación bien sea de manera directa por la persona evaluada, o luego de ejecutadas todas las actividades de impugnación descritas en el capítulo V de esta Guía, el SSI debe bloquear todos los accesos a los instrumentos de evaluación para la persona evaluadora. Esta información se guardará en el SSI y no podrá modificarse posteriormente, quedando a disposición de las personas evaluadoras para el análisis de información. Para ello se emitirá alertas adecuadas a las personas evaluadoras informando el cierre de cada evaluación.

3.5.4 Análisis y Entrega de Resultados

Una vez entregados los resultados, se inicia la etapa final bajo la responsabilidad total del Subproceso de Gestión del Desempeño, en donde se recopila toda la información generada en los instrumentos de evaluación, directamente relacionados con las personas evaluadas en sus puestos de trabajo. Se deben generar reportes que servirán para:

- Gestionar los beneficios contemplados por el Reglamento del SIED PJ para las personas evaluadas con resultados excelentes o sobresalientes.
- Gestionar las acciones de mejora que se establecieron en las evaluaciones.
- Identificar las necesidades de capacitación y remitirlas a las unidades de capacitación correspondientes.
- Controlar las acciones de mejora definidas para aquellas personas evaluadas con resultados deficientes.
- Monitorear todos los casos de impugnación pendientes de resolución, por apelaciones interpuestas a entes legales no contemplados en el Reglamento vigente.
- Entregar la información requerida por las diferentes instancias, generada por la aplicación de la evaluación del desempeño.
- Remitir los resultados al expediente electrónico de cada persona evaluada.

Capítulo IV

ESTRATEGICAS PARA APLICAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

4.1 La observación de las conductas de las personas a evaluar

Es importante considerar que para que las personas evaluadoras puedan aplicar la evaluación del desempeño deben observar continuamente a las personas a su cargo. Las personas evaluadoras necesitan habilidades para poder observar las conductas que manifiestan las personas colaboradoras de su despacho u oficina.

Una de las estrategias de mayor importancia en la evaluación del desempeño es la observación, la cual se debe efectuar en un contexto natural o habitual de trabajo. Asimismo, debe ejecutarse en amplias unidades de tiempo (cuatrimestral, semestral o anual, por ejemplo), de manera continua. Debe observarse la conducta manifiesta, hechos reales.

4.1.1. Habilidades de observación que debe desarrollar la persona evaluadora:

- **Atención:** es esencial estar alerta y concentrarse.
- **Conciencia:** Tendrá que entender diferentes comportamientos y cómo las personas interactúan entre sí en diferentes situaciones.
- **Objetividad:** no permita que sus prejuicios personales (emociones, valores y experiencias pasadas) interfieran con su capacidad de registrar con precisión lo que está sucediendo.
- **Posicionamiento:** Físicamente colóquese de una manera que maximice su capacidad de observación. Es bueno que las personas evaluadoras participen mientras observan, ya que facilitará una mejor relación con los trabajadores y las personas, en lugar de ser oficiosos. Debe mantener su enfoque en la observación y lo que está sucediendo.

4.1.2. Tipos de observación

La observación de las conductas y el desempeño se puede realizar de dos formas:

Observación directa: La persona evaluadora se pone en contacto personal o directamente con el hecho o fenómeno a observar, in situ.

Observación indirecta: En este caso, la persona evaluadora entra en contacto con el hecho o fenómeno a observar a través de técnicas indirectas tales como la lectura de documentos escritos, preguntas sobre situaciones puntuales a la persona evaluada, etc. La utilización de este tipo de técnicas no requiere que la persona evaluadora esté presente en el escenario donde ocurre la conducta, pero si la habilidad para obtener información.

4.2 La Percepción en la Evaluación del Desempeño

De acuerdo con Robbins y a Judge¹, percepción se define como el proceso en el cual las personas dan un concepto de su entorno, se debe considerar que lo que uno puede percibir, puede estar lejos de la realidad objetiva. Considerando que, dentro del proceso de evaluación del desempeño, debe observarse, supervisarse y comunicarse las personas involucradas, es oportuno tener presente las siguientes condiciones que podrían afectar este proceso, y, por tanto, generar un riesgo que debe ser administrado por los involucrados.

4.2.1 Factores que influyen en la percepción:

Estos factores pueden radicar en el receptor, en el objeto percibido o en el contexto de la situación donde sucede la percepción.

Al observar un objeto y al tratar de interpretar lo que se ve, la interpretación estará influida por las características personales del receptor.

Las características del objeto afectan a la percepción, así como la relación del objeto con el entorno influye también en la percepción y la tendencia a agrupar los objetos cercanos y similares.

El contexto tiene su papel importante, el momento en que se observan los objetos o eventos influye en la atención, ejemplo: no es la misma percepción la que se puede tener de una persona en una reunión formal que en una fiesta con amigos.

4.2.2 Sesgos en la percepción

Como todo proceso humano, las relaciones entre las personas se verán impregnadas de la percepción y, por tanto, deben evitarse posibles sesgos cognitivos, que a continuación se detallan, para que se conozcan y evitar que estos afecten la aplicación del proceso de evaluación del desempeño de la persona servidora judicial.

- 1. Percepción significativa:** tendencia a interpretar de una manera selectiva lo que se observa con base en intereses, antecedentes, experiencia y actitudes. Es imposible que los seres humanos asimilen todo lo que ven, pueden percibir ciertos estímulos. Debido a esto adoptamos la percepción significativa. Desmenuzamos lo que vemos en fragmentos, que no elegimos al azar, sino escogidos por nuestros intereses, antecedentes, experiencia y actitudes.
Debido a esto la percepción significativa permite hacer una lectura rápida de otros, pero se puede caer en la creación de un panorama equivocado porque vemos lo que queremos ver.
- 2. Efecto contraste:** se presenta cuando la evaluación de las características de una persona se ve afectada por las comparaciones con otros individuos quienes ingresan recientemente a la oficina o despacho y que obtienen puntuaciones mayores o menores en esas mismas características.

¹ Stephen Robbins y Timothy Judge en Comportamiento Organizacional (Pearson, 2010).

3. **Estereotipos:** se presenta cuando juzgamos a alguien utilizando de base la percepción que tenemos hacia el grupo al cual pertenece.
4. **Exceso de confianza:** se presenta cuando se nos plantean preguntas sobre hechos y se nos pide estimar la probabilidad de que nuestras respuestas sean correctas, tendemos a ser demasiado optimistas.

Las personas con menores habilidades intelectuales e interpersonales son quienes más sobrestiman su desempeño y su capacidad.

Es probable que la tendencia a confiar demasiado en nuestras ideas provoque que no planee la forma de evitar los problemas que puedan surgir.

5. **Por anclaje:** es la tendencia de apegarse a la información inicial y al no ajustarse adecuadamente a la información posterior, ocurre así porque parece que la mente hace un énfasis exagerado en la primera información que recibe. Se da mucho en las negociaciones.
6. **Por confirmación:** es un caso específico de percepción selectiva. La persona busca información que reafirma las elecciones del pasado y elimina aquella que contradice nuestras decisiones. Tendemos a aceptar información nominal que confirma nuestros puntos de vista preconcebidos, en tanto que criticamos la que los desafía o somos escépticos ante esta. Por tanto, es normal que la información que obtenemos este sesgada hacia creencias que ya tenemos, incluso solemos buscar fuentes que nos digan lo que queremos oír y tendemos a asignar demasiado peso a la información que nos apoya y muy poco a la contradictoria.

Aquellos que consideran que existe una fuerte necesidad de ser precisos en la toma de una decisión son menos propensos al sesgo por confirmación.

7. **Por disponibilidad:** es la tendencia de basar nuestros juicios en la información que disponemos con facilidad. Eventos que evocan emociones, sobre todo si son vívidas o recientes, tienden a estar más presentes en nuestra memoria y esto hace que sobrestimemos la probabilidad de eventos muy poco frecuentes.

Este sesgo explica por qué las jefaturas, cuando realizan evaluaciones del desempeño, tienden a dar más peso a las conductas recientes de un empleado que a las de hace 6/9 meses o porqué las agencias calificadoras de crédito pueden asignar puntuaciones muy positivas al basarse en información presentada por emisores de deudas, quienes tienen el incentivo de ofrecer datos favorables para su caso.

8. **Retrospectivo:** es la tendencia de creer, en forma equivocada, que hemos pronosticado correctamente el resultado de un evento, una vez que este se conoce. Al tener retroalimentación exacta sobre el resultado, encontramos muy agradable concluir que este era relativamente obvio. Las cosas suelen estar más claras en retrospectiva.

El sesgo retrospectivo disminuye nuestra capacidad para aprender del pasado. Permite pensar que somos mejores para hacer predicciones de lo que en realidad somos y puede generar una falsa confianza.

Las personas no basan su conducta solamente en su ambiente externo, sino en cómo lo perciben o cómo creen que es.

El que una jefatura planea y organice con éxito o no el trabajo de los colaboradores, y en verdad los ayude a estructurarlo en forma más eficiente y eficaz es menos importante, que cómo perciban estos últimos los esfuerzos de su jefatura.

Las personas trabajadoras juzgan de manera muy individual asuntos como el salario justo, las evaluaciones del desempeño y las condiciones laborales. Para ser capaces de influir en la productividad de estos, es necesario evaluar la manera en que los individuos perciben su puesto de trabajo.

- 9. Rigor o severidad:** En este caso la persona evaluadora otorga resultados bajos a la evaluación asumiendo una posición de mal jefe, que considera que todos son inútiles.
- 10. Sobre-énfasis de un comportamiento reciente:** Es cuando algún acontecimiento reciente ya sea positivo o negativo afecta la evaluación, olvidando su desempeño general a lo largo del periodo de evaluación.
- 11. Tendencia Central:** En este la persona evaluadora tiende a buscar el punto medio en las evaluaciones tratando de ser equitativo y evitar conflictos.
- 12. Confusión entre desempeño y potencial:** En este caso la persona evaluadora tiende a dar una evaluación errónea al empleado que no muestre un potencial para ser promovido, aun cuando pueda desempeñar de forma excelente sus responsabilidades del puesto actual.
- 13. Prejuicios:** Esto ocurre cuando la persona evaluadora se basa en algún prejuicio de la persona que ocupa el puesto, por tanto, asigna resultados bajos o altos a su evaluación sin dar importancia a los factores definidos en los objetivos. Puede estar relacionado a la religión, procedencia, extracto social u origen de la jefatura.

4.3 Registro de evidencias

Un aspecto muy importante dentro del proceso de la evaluación del desempeño es el registro de evidencias, en su gran mayoría surgen de la observación que las personas evaluadoras efectúan. Las evidencias son pruebas claras y objetivas, elementos tangibles que permiten demostrar que se ha logrado cubrir de manera satisfactoria un requerimiento o un criterio específico de desempeño.

Evidencia significa demostrar o poner de manifiesto algo. Las evidencias como parte de los componentes de la competencia refieren de manera precisa si la persona es capaz de realizar la función referida en la competencia de manera consistente.

¿Por qué son valiosas?

- Documentan el grado de alcance de la competencia.
- Demuestran la conducta de la persona evaluada.
- Conforman el registro de evidencias del desempeño de la persona evaluada.
- Son un insumo importante en el proceso de mejora.

4.3.1 Características de las evidencias:

Auténticas: Comprobables, basadas en el desempeño de la persona evaluada en el puesto de trabajo.

Pertinentes: Hechos, criterios o situaciones que se relacionen con la persona evaluada y con el factor evaluado.

Neutrales: Objetivas, transparentes, libres de prejuicios.

Suficientes: Si el alcance de las evidencias es adecuado. Una única evidencia podría no ser suficiente para demostrar un hecho.

Actuales: Deben referirse a situaciones que hayan ocurrido durante el periodo de evaluación.

4.3.2 Tipos de evidencias:

a) De desempeño

Las evidencias de desempeño se refieren a las habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes aplicados en la ejecución de una función. Estas evidencias son pruebas de la manera cómo el/la profesional ejecuta los procedimientos y técnicas al realizar una función. Se evalúan principalmente mediante la observación sistemática basadas en las conductas indicadas en el perfil competencial correspondientes a la competencia que se evalúa. Mismas que deben ser registradas rigurosamente; se puede complementar con entrevistas.

b) De Producto

Es la demostración tangible, que resulta al ejecutar una función productiva, y su valoración se fundamenta en las condiciones del criterio de desempeño. Las evidencias de producto son pruebas o productos específicos que dan cuenta de las finalidades de la competencia evaluada (resultado inmediato) como por ejemplo informes rendidos, tareas ejecutadas, en los que hay que considerar sus requerimientos de calidad.

c) De Conocimiento

Son los conocimientos que fundamentan la práctica; es el saber qué, por qué y para qué. Son teorías, principios, conceptos e información relevante que una persona aplica para lograr resultados en su desempeño laboral.

4.3.3 Recomendaciones al escribir una evidencia

Tan importante es recopilar las evidencias del desempeño de las personas como el poderlas registrar correctamente. A continuación, algunas recomendaciones:

- ✓ **Español simple:** no use el argot o la jerga.
- ✓ **Preciso y específico:** Documente el hecho de forma concreta.
- ✓ **Factual (hechos reales):** incluya hechos que puedan ser probados, basadas en el razonamiento y los hechos. Objetivo - Justo e imparcial. No influenciado por la opinión.
- ✓ **Oportuno:** Documente mientras la información está fresca para asegurar la precisión.
- ✓ **Conciso:** no omita detalles importantes, pero tampoco se exceda en detalles que puedan ser redundantes e innecesarios.
- ✓ **Eficiente:** presente información relevante de la manera más eficiente con la mayor claridad posible.
- ✓ **Bien organizado:** Presente la información en un orden lógico. Si no tiene una estructura, podría usar un orden cronológico.
- ✓ **Claro:** No sea ambiguo. Múltiples lectores deberían ser capaces de llegar a las mismas conclusiones al leer sus justificaciones.
- ✓ **Confidencial:** las personas no autorizadas no deben ver sus anotaciones.

4.4 La comunicación

La comunicación, la definimos como cualquier comportamiento que transmite alguna información. El modelo de comunicación más sencillo consiste en tener un “Emisor”, quien emite el mensaje por medio de algún “Canal” y es recibido por el “Receptor”, quien a su vez retroalimenta al emisor. Vemos que la comunicación es una capacidad, además de una necesidad, propia del ser humano cuyas habilidades se desarrollan y mejoran a lo largo de nuestra existencia. Con ella, trasladamos la información relacionada con nuestras emociones, expectativas, sentimientos, datos, opiniones, etc.

Para que haya buena comunicación es necesario tomar en cuenta las “Tres V” de la comunicación:

- **Comunicación verbal:** las palabras que mencionamos (son el QUÉ de la comunicación). Las palabras son el principal vehículo para establecer la comunicación, de modo que su objetivo será expresarse con claridad, concisa e inteligiblemente, de manera entusiasta, interesante y motivante.
- **Comunicación vocal:** su voz, la entonación, proyección y resonancia de la voz que transmite las palabras (son el QUÉ y CÓMO de la comunicación).
- **Comunicación visual o no verbal:** es el contacto visual, que las personas ven de la cara y el cuerpo del emisor.

En la comunicación debemos de evitar algunos elementos negativos, como son:

- Poner etiquetas
- Decir tonteras o vulgaridades

- Minimizar o exagerar la importancia de los asuntos
- Falta de sinceridad
- No “ver” al receptor directamente
- Juzgar de antemano
- Perder la paciencia
- Levantar la voz por enojo
- Amenazar

4.4.1 Regla de Mehrabian:

El psicólogo alemán Albert Mehrabian concluyó en los años 80 que, cuando comunicamos emociones y sentimientos, más del 90% del mensaje recae sobre la Comunicación No-Verbal. La conocida universalmente Regla de Mehrabian dice que, en una conversación personal o íntima, solo un 7% de lo que recibe el interlocutor proviene de lo que se ha dicho con las palabras. El 93% restante, proviene de lo que ‘no se ha dicho’, de la comunicación no-verbal.

La regla 7-38-55 rige, fundamentalmente, las conversaciones en las que entran en juego emociones y sentimientos.

En la comunicación profesional, suele prevalecer el pensamiento racional, por lo que la parte verbal adquiere mayor protagonismo. En cualquier caso, no cabe duda de que en el trabajo una buena Comunicación No-Verbal puede llevarnos al éxito o al fracaso. A que se entienda o a que mal interprete lo que se diga.

4.4.2 Barreras de la Comunicación

También, existen cuatro grupos de barreras contra la comunicación que son:

➤ **Barreras para la recepción, que tienen que ver con:**

- Los valores del receptor.
- Las actitudes del receptor.
- Las necesidades del receptor.
- Las expectativas del receptor.
- Influencias ambientales.

➤ **Barreras para la percepción**

La percepción es el proceso mediante el cual se selecciona, organiza e interpreta los estímulos y la información en términos que se acoplan a los propios marcos de referencia y visiones del mundo.

La percepción de los receptores influye en el modo en que interpretan el mensaje.

➤ **Barreras para la comprensión, tiene que ver con:**

- Problemas de lenguaje y semánticos (calidad del mensaje).

- La magnitud de comunicación.
- Calidad del canal.
- La capacidad del emisor a expresar bien el mensaje.
- La capacidad del receptor para escuchar y recibir el mensaje.
- La capacidad del receptor para dar la retroalimentación al emisor.

➤ **Barreras para la aceptación, tiene que ver con:**

- Los prejuicios
- Conflictos interpersonales entre emisor y receptor.

4.4.3 Niveles de la escucha

Como parte del proceso de comunicación, otro aspecto importante es la “**Escucha**”, por lo que según menciona Steven Covey, hay cinco niveles de escucha:

- ✓ **Ignorar:** No hacer esfuerzo para escuchar.
- ✓ **Pretender escuchar:** Hacer creer o dar la apariencia de que se está escuchando.
- ✓ **Escuchar selectivo:** Escuchar sólo las partes de conversación que le interesan.
- ✓ **Escuchar atento:** Poner atención y concentrarse en lo que la persona colaboradora dice y compararlo con sus propias experiencias.
- ✓ **Escuchar empático:** Escuchar y responder con el corazón y con la mente para entender las palabras, la intención y los sentimientos de la persona desde el punto de vista de esta persona.

4.4.4 Estilos de Comunicación

Otro aspecto importante que se debe tener en cuenta son los “Estilos de Comunicación” que predominan en las personas, y que pueden influir al momento de efectuar el proceso de evaluación del desempeño.

Existen tres tipos de estilos de comunicación: Asertivo, Agresivo y Pasivo. Cada estilo de comunicación puede describirse en función de las habilidades sociales que utiliza la persona. Cada persona tiene un estilo de comunicación que predomina en relación con las otras personas.

Por lo que es muy útil identificar el estilo de comunicación que predomina en las personas participantes en el proceso de evaluación, ya que esto les ayudará a relacionarse de forma óptima. Hay que tener en cuenta que detrás de cada estilo de comunicación, también hay inmersa una personalidad. A continuación, se describe cada uno de los estilos de comunicación:

1. Estilo de comunicación asertivo

Este estilo es característico de las personas que son capaces de defender sus propios intereses y opiniones al mismo tiempo que respetan las de las demás personas. Es el único estilo de comunicación que facilita la relación entre las personas, para mantener relaciones laborales y ambiente de trabajo saludables

La persona asertiva sabe defender sus derechos a la vez que discrepa y además entiende y respeta los puntos de vista de su interlocutor. Suelen ser personas que disfrutan de buena autoestima, poseen seguridad en sí mismos y se muestran confiadas. Las habilidades comunicativas que suelen tener las personas con estilo asertivo son:

- **Empatía:** es decir, la habilidad para ponerse en el lugar y punto de vista de la otra persona y poder ponerse en su situación, teniendo en cuenta sus sentimientos, expectativas y sus intereses.
- **Escucha activa:** que consiste en percibir y entender toda la información que recibimos de nuestro interlocutor y su contexto, evitando realizar interrupciones o juicios previos.

Estas personas se adaptan a cada contexto donde se desarrolla la interacción con la otra persona, consiguiendo comunicarse de la manera óptima posible en cada situación. Su conducta no verbal está caracterizada por una expresión facial amigable y relajada. Miran fijamente a su interlocutor, pero siempre respetando los descansos necesarios. Sonríen frecuentemente y se sitúan frente a frente a la otra persona, pero siempre respetando los espacios personales.

Hacen uso de gestos firmes frecuentemente, pero sin resultar amenazantes. Se muestra atento a lo que su interlocutor le quiere transmitir mediante la realización de preguntas adecuadas y, respondiendo también de forma óptima, al tipo de pregunta que recibe de la otra persona. Aunque este estilo de comunicación es el más efectivo, resulta bastante complicado ser asertivos en todas las situaciones y con todas las personas.

2. Estilo de comunicación agresivo

Las personas que utilizan este estilo tratan de imponer su criterio y conseguir sus objetivos sin importarle la opinión ni los sentimientos de su interlocutor. El *modus operandi* de estas personas es el uso de estrategias como amenazas, intimidación, sarcasmo, acusaciones, sentimiento de culpabilidad, enfado y reproches.

En ningún momento se tiene en cuenta los derechos que deben tener los demás y su lenguaje suele tener un exceso de expresiones tales como: “tiene que...”, “debe de...”, “no le voy a permitir que...”, interrumpiendo el discurso de la otra persona y dando órdenes. Su comportamiento es de tipo egocéntrico.

Su conducta verbal se caracteriza por un tono de voz elevado y frío impidiendo la entonación, habla rápido y fluido, haciendo uso de monólogos y con muy poco intervalo entre una intervención y otra, no dejando que su interlocutor de su opinión. Además, hacen uso de un modo verbal imperativo. Critican el comportamiento de los demás, llegando incluso a propagar insultos hacia el otro. No muestran ningún tipo de interés por sus interlocutores, contestando a las preguntas que se le realizan con otra pregunta, e incluso, ignorándolas.

Los rasgos característicos de su conducta no verbal suelen ser un cuerpo adelantado, mirada fija penetrante con signos de tensión o enfado constante, gestos excesivos amenazantes hacia su receptor, cara exasperada, invasión del espacio vital de la otra persona posicionándose frente a frente, entre otros. Estas conductas provocan sentimientos en la otra persona de tensión, descontrol, mala imagen con relación al emisor, humillación, frustración y rechazo.

3. Estilo de comunicación pasivo

Las personas que se caracterizan por este estilo inhiben su comportamiento con tal de evitar cualquier confrontación con otra persona en vez de hacerse respetar. Tienen una excesiva necesidad y preocupación por agradar a los demás y, a menudo, se sienten incomprendidos por los demás o manipulados. Suelen estar dudosos en relación a sus intervenciones en la comunicación con otras personas, haciendo uso de frases tales como “Eh... bueno, quizás..” “mmm, tal vez...”. Son personas a las que no les gusta llamar la atención y hacen lo que sea para evitarlo. No se implican en los temas y muestran conformidad ante las decisiones de otras personas, anteponiendo los deseos y opiniones de estos a los suyos propios.

Su conducta verbal está representada por un tono de voz excesivamente bajo y vacilante. La entonación resulta monótona, habla entrecortado y la velocidad es, o muy rápida (producto de los nervios) o excesivamente lenta. Las frases son cortas, incluso a veces haciendo uso solamente de monosílabos.

Su conducta no verbal se caracteriza por cabeza y/o mirada cabizbaja, expresión facial seria o sonrisa tímida. La postura y movimientos son rígidos, alejados y encorvados y evitando estar frente a frente con su interlocutor. Afirmación frecuente con movimientos con la cabeza. Evita el contacto físico y ocular.

Tanto el estilo agresivo como el pasivo más allá de favorecer la comunicación entre las personas, la dificulta. Solamente lograremos generar conflictos que pueden llegar a acarrear consecuencias no deseables a corto, medio y largo plazo, o quizá, las podamos sufrir inmediatamente.

Cuadro resumen de los estilos de comunicación:

TIPO	COMUNICACIÓN PASIVA	COMUNICACIÓN ASERTIVA	COMUNICACIÓN AGRESIVA
Contacto visual	Evita mirar a la otra persona a los ojos	Mantiene contacto visual con la otra persona	Mira fijamente. Pasea la vista de arriba abajo.
Lenguaje corporal	Se aleja, gesticula nerviosamente, tiembla, juega con papeles y lápices	Se posiciona de frente a la otra persona, postura alerta pero no amenazadora, los gestos respaldan las afirmaciones	Atropella al otro. Lo señala. Agita su puño de manera amenazadora.
Mensaje	Obsequioso, auto denigrante, se disculpa	Señala el problema con claridad. Muestra su sentir al respecto. Se focaliza en hechos. Puede usar el humor si es pertinente.	Utiliza sobrenombres y etiquetas. Culpabiliza, amenaza, usa el sarcasmo, sermonea.
Características de la voz	Muy suave, entrecortada	Volumen apropiado, suena natural, varía para enfatizar.	Muy alto, grita.

Gestos faciales	Sonrisa nerviosa e inapropiada	La expresión sigue el mensaje.	Afectado, contraído, disgustado. Expresión airada.
------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--

4.5 Retroalimentación

Es un diálogo constante que debe darse entre la persona servidora judicial y la persona u órgano evaluador, durante todo el proceso de evaluación del desempeño.

4.5.1 Objetivos de la retroalimentación

- ✓ **Orientar:** Ya sea para corregir o modificar una conducta.
- ✓ **Fortalecer:** Una competencia o reforzar una conducta deseada.
- ✓ **Motivar:** Para mantener la conducta manifiesta.
- ✓ **Sugerir:** Alternativas para el cumplimiento de las metas.
- ✓ **Intercambiar:** Puntos de vista.
- ✓ **Mejorar:** La relación entre la persona evaluada y la persona evaluadora.

4.5.2 Características de la retroalimentación

- ✓ **Oportuna:** proporcionada tan pronto como sea posible.
- ✓ **Equilibrada:** que incluya refuerzos positivos y sugerencias de cómo mejorar.
- ✓ **Específica:** considerando únicamente el comportamiento y dando ejemplos.
- ✓ **Objetiva:** describiendo el comportamiento y no a la persona en sí.
- ✓ **De intención positiva:** orientada a ayudar y no a castigar.

4.5.3 Recomendaciones para una retroalimentación exitosa

A continuación, se presentan varios consejos para que pueda retroalimentar a las personas colaboradoras de manera más efectiva y con buenos resultados:

A) Llevar a cabo la retroalimentación de manera periódica y frecuente

El propósito fundamental de la evaluación del desempeño y la retroalimentación es fomentar la mejora y el aprendizaje continuo, por esto esta reunión se debe hacer en cuanto se requiera, no solamente esperar a que sucedan eventos o situaciones, no debería limitarse a la programación establecida por el Subproceso de Gestión del desempeño en el cronograma. Procure tener comunicación continua y retroalimentar a su personal cuando lo estime necesario, de manera que pueda tener un panorama más amplio de lo que está sucediendo y efectuar los ajustes necesarios en caso de que haya algo que no esté funcionando.

B) Cuente con la evidencia necesaria cuando se lleva a cabo la retroalimentación

Es importante que durante el período de evaluación, genere las evidencias, información y resultados parciales de cada una de las personas colaboradoras, consecuente con los

resultados obtenidos. De esta manera al momento de llevar a cabo la retroalimentación, tendrá bases sólidas para conocer cuál ha sido el desempeño de la persona colaboradora y sus avances en la consecución de metas, así como en las competencias mostradas.

C) Conozca las metas y expectativas

Un paso esencial en este proceso es que conozcan y tengan claras la forma como se cumplirán las metas de desempeño, esto permitirá que la retroalimentación sea más objetiva y realista.

D) Sea específico y de ejemplos

Para que la retroalimentación sea efectiva es imprescindible la objetividad, así que, procure que, al momento de llevarla a cabo, se describa hechos y no interpretaciones u opiniones que tenga de la situación y mucho menos referirse a situaciones comentadas por otra persona, sin tener el respaldo que fundamente su comentario. Procure que todo lo que se revise esté acompañado de evidencias y de información validada para que no quede espacio para la duda o los malentendidos. Es esencial que se maneje una comunicación asertiva y directa para que el mensaje sea entregado de la mejor manera y se cumpla el objetivo de fomentar una mejora continua en el desempeño de la persona colaboradora.

E) Haga énfasis en lo que la persona puede cambiar o mejorar

El principal objetivo de la retroalimentación es maximizar el potencial del talento humano, generar un aprendizaje y mejora continua, por esto se debe cuidar que el enfoque de la retroalimentación sea siempre buscando la manera de que la persona mejore sus competencias y determine las áreas de mejora en las que puede trabajar.

4.5.4 Reuniones de entrega de resultados:

1. ¿Qué debo hacer antes de la reunión de entrega de resultados?

Antes de reunirse con la persona evaluada, usted deberá preparar la evaluación ya sea que se trate de una evaluación de seguimiento, parcial o final.

Con este fin, siga las siguientes recomendaciones:

- ✓ Revise y recopile la información que posee sobre el desempeño de la persona: notas de las reuniones de seguimiento, evidencias o registros sobre sus acciones, entre otros. Asegúrese de contar con hechos y observaciones. No base su evaluación en opiniones.
- ✓ Realice previamente en el sistema informático la evaluación del desempeño de cada persona.
- ✓ Enfóquese en el nivel de desarrollo que la persona evaluada ha demostrado en las competencias, identifique aquellas competencias en los que ha mostrado fortalezas y aquellas otras en los que se observan oportunidades de mejora.

- ✓ Agende con antelación en el sistema informático, una fecha para reunirse con cada persona y notifíquela. Esto permitirá que las personas también puedan prepararse utilizando como referencia el plan de evaluación, sus propios registros y un ejercicio de auto reflexión sobre su propio desempeño.
- ✓ Busque un lugar apropiado para llevar a cabo la reunión.
- ✓ Destine al menos una hora en su agenda para cada reunión.

2. ¿Cómo comportarme durante la reunión de entrega de resultados?

- ✓ Evite interrupciones eliminando distractores como por ejemplo llamadas telefónicas, consultas de terceros, etc.
- ✓ Al inicio, salude y explique el objetivo de la reunión.
- ✓ Exponga claramente los resultados de la evaluación exponiendo los argumentos que respaldan sus resultados.
- ✓ Inicie con lo positivo si es posible y a continuación exponga los aspectos a mejorar.
- ✓ Muestre cordialidad en todo momento, aun cuando deba comunicar un resultado no favorable. No exagere sea natural.
- ✓ Promueva un dialogo en ambos sentidos, para que la persona se sienta corresponsable de este proceso y no que sea una imposición, de lo contrario no se sentirá identificada con el resultado y las futuras acciones de mejora.
- ✓ Establezca en conjunto con la persona evaluada las acciones de mejora.
- ✓ Haga un cierre de la reunión.
- ✓ Utilice un tono de voz apropiado, hable claro y con buen ritmo (no corra), apoye su dialogo con su lenguaje corporal. (Comunicación asertiva)

3. ¿Qué debo hacer cuando finaliza la reunión de entrega de resultados?

En caso de que, como producto de la reunión con la persona se requiera modificar o ajustar el resultado de la evaluación final realizada, la persona evaluadora debe proceder con el cambio o ajuste en el sistema de soporte informático.

Posteriormente, deberá comunicar formalmente los resultados de la evaluación final, utilizando el sistema informático del SIED, remitiendo el resultado al correo electrónico de la persona evaluada. Cuando la persona evaluada no cuente con correo electrónico lo deberá hacer en forma impresa.

Para la evaluación final, esta comunicación toma carácter de notificación para efectos del cumplimiento de los plazos que están determinados en el “Reglamento del Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño”, en caso de que la persona colaboradora desee impugnar los resultados. Por lo que la persona evaluadora deberá atender y dar seguimiento a las impugnaciones según los plazos establecidos.

Finalmente, la persona evaluadora, deberá dar seguimiento a los planes de mejora definidos por mutuo acuerdo con las personas evaluadas.

4.6 Planes de mejora

A. ¿En qué consiste el plan de mejora?

Cuando se determinen acciones o situaciones que generaron limitaciones para que la persona evaluada cumpliera con el desempeño esperado, establecido en el plan de evaluación inicial, la responsabilidad por la implementación o gestión de acciones de mejora posteriores, es responsabilidad conjunta, por lo que entre la persona evaluada y la persona evaluadora, deberán establecer la ruta de actividades, para brindar seguimiento a las acciones definidas y particularmente, al resultado de su implementación que es lo que finalmente impacta el desempeño. Asimismo, la persona evaluada, deberá asumir de manera comprometida cada acción definida, cuando corresponda.

Estas acciones de mejora deberán ser orientadas tomando en cuenta las dimensiones de las competencias, lo cual permitirá reducir las brechas encontradas entre el desempeño demostrado por la persona evaluada y el desempeño esperado, en el próximo punto se analizarán dichas dimensiones.

B. ¿Cómo definir acciones de mejora?

El principal reto en el momento de establecer un plan de mejora consiste en definir acciones que realmente se ajusten a las necesidades de las personas evaluadas y aporten valor a su desempeño y al logro de los objetivos o metas del puesto. Para lograr esto, tome en cuenta los siguientes aspectos:

1. Las acciones de mejora deben estar vinculadas con las competencias evaluadas donde se determine una brecha, es decir, cuando se encuentre una diferencia entre el resultado actual y el resultado esperado es necesario definir una acción individual, de la oficina o institucional, según corresponda orientada a provocar un impacto positivo en el desempeño de la persona evaluada.
2. Para determinar qué orientación debe tener una acción de mejora, tome en cuenta las dimensiones que conforman la competencia. A través de preguntas concretas sobre cada una de estas dimensiones, le será más fácil detectar dónde está el problema.

En la siguiente tabla se definen estas dimensiones, así como algunas preguntas que usted puede hacerse a manera de reflexión o bien, consultar directamente a cada persona colaboradora. A modo de ejemplo, en la última columna se sugiere el tipo de acciones que usted podría considerar en cada caso:

Dimensión	Definición	Preguntas	Acciones sugeridas
			¿Cómo puede la persona colaboradora incrementar/mejorar su desempeño en determinada competencia o rendimiento?
Saber	Conjunto de conocimientos que permitirán a las personas llevar a cabo los comportamientos incluidos en la competencia.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles conocimientos serían necesarios para alcanzar la competencia o los resultados esperados? • ¿Qué conocimientos tiene la persona en relación con la competencia o resultado esperado? • ¿Qué conocimientos nuevos requiere desarrollar la persona en relación con la competencia, función o resultado esperado? 	<ul style="list-style-type: none"> • Lectura de procedimientos y/o documentación relacionada con el puesto de trabajo. • Sesiones de trabajo grupales para la actualización de conocimientos y/o procedimientos específicos. • Verificar la lista de cursos virtuales disponibles/matricular en aquellos a fines a la necesidad. • Gestionar capacitación específica relacionada con la necesidad de la persona colaboradora.
Saber hacer	Aplicación de los conocimientos que se poseen para la solución de los problemas que plantea el trabajo, en otras palabras, habilidades y destrezas.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles de las funciones que realiza la persona requieren un alto nivel de experiencia para el dominio de las competencias o resultados esperados? • ¿Qué experiencia tiene la persona colaboradora en el desempeño de estas funciones? • ¿Qué actividades o recursos se han puesto a disposición de la persona para facilitar el desarrollo de la experiencia requerida? 	<ul style="list-style-type: none"> • Transferencia de conocimientos por parte de una persona más experimentada mediante trabajo en parejas, sesiones puntuales para la explicación de un tema o procedimiento, etc. • Gestión de capacitación a nivel práctico en habilidades específicas (entrenamiento).
Saber estar	Capacidad para adoptar un comportamiento adecuado a la institución en función de las normas y reglas establecidas. Se refiere a las actitudes y valores.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Conoce la persona trabajadora los procedimientos, leyes y normativas relativas a la función que realiza, así como aquellas que regulan el proceder de los servidores judiciales dentro y fuera de la institución? • ¿Las conductas mostradas por la persona están alineadas con estas disposiciones? 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso y lectura de procedimientos, leyes y normativas relativas a la función que se realiza, así como aquellas que regulan el proceder de los servidores judiciales dentro y fuera de la institución. • Verificar cursos virtuales disponibles a fines/matricular en aquellos a fines a la necesidad. • Charla individual con el fin de aclarar procedimientos, leyes y normativas relativas

Dimensión	Definición	Preguntas	Acciones sugeridas
			¿Cómo puede la persona colaboradora incrementar/mejorar su desempeño en determinada competencia o rendimiento?
		<ul style="list-style-type: none"> • ¿Dispone la persona de mecanismos para acceder, consultar y mantenerse actualizada en relación con estas disposiciones? 	a la función que se realiza, así como aquellas que regulan el proceder de los servidores judiciales dentro y fuera de la institución.
Querer hacer	Aspectos motivacionales de la conducta para llevar a cabo los comportamientos de la competencia.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las expectativas de la persona en relación con su puesto de trabajo, ambiente laboral, gestión, etc.? • ¿En qué medida las condiciones del puesto, ambiente, etc., satisfacen o se acercan a las expectativas de la persona? • ¿Qué aspectos de la función aportan mayor/ menor satisfacción personal a la persona colaboradora? • ¿Cuánta importancia o valor se le otorga al aporte que la persona colaboradora realiza con su trabajo, a las metas de la oficina? 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de estrategia de salario emocional (valorar distintos tipos de reconocimiento no remunerados) • Conversación individual para el sondeo de expectativas, establecimiento de metas y orientación de un plan de desarrollo en caso de que lo amerite.
Poder hacer	Disposición de medios y recursos para el buen desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuenta la persona colaboradora con las condiciones y recursos (físicos, suministros, informáticos, etc.), en tiempo oportuno y de calidad suficiente, para desempeñarse en su puesto de trabajo de acuerdo con lo esperado? • ¿Cuáles implementos facilitarían el desempeño de las funciones que realiza la persona colaboradora? 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de los recursos y condiciones disponibles/reorganización • Gestión de los recursos y condiciones requeridas

3. Se debe concretar la acción de mejora indicando el (Qué) se debe hacer en términos generales, como también el (Cómo) se debe efectuar la mejora.

4. Detallar el objetivo de la acción de mejora propuesta.

5. Definir acciones concretas y posibles de realizar.

6. El número de acciones de mejora debe ser manejable. Muchas acciones de mejora no necesariamente se traducen en mejores resultados.
7. Si bien, siempre es posible mejorar, priorice en aquellas competencias en las que el desempeño es menos satisfactorio.
8. Estimule la definición de acciones bajo la responsabilidad de la persona evaluada. En muchos casos, la solución deviene de un mayor compromiso personal y no así de la implementación de acciones formativas u otras, por parte de la institución.
9. En el caso de las acciones individuales, así como aquellas que se deben generar bajo la responsabilidad de la persona evaluadora u oficina, es indispensable la definición de plazos para su concreción.
10. Gestione solicitudes de capacitación únicamente cuando identifique que la adquisición de conocimientos y habilidades es una solución para el problema o brecha de desempeño detectado. No todos los problemas de desempeño se resuelven con capacitación.
11. Debe considerar a la persona evaluada como un ser integral, que puede requerir temas de atención referidos a mejoras en las condiciones ocupacionales, afectaciones en la salud física o emocional que pueden estar afectando su desempeño, para lo cual puede apoyarse en los diferentes subprocesos de Gestión Humana, según sea la situación identificada. Incluso, se pueden presentar problemas con el manejo de las finanzas personales que le genera distracciones o errores a la persona evaluada, ocasionados por las preocupaciones de resolución de estos problemas, para los cuales Gestión de la Capacitación tiene programas desarrollados.

Capítulo V

Consideraciones generales para la definición de metas del factor cuantitativo para la persona servidora judicial

La gestión del rendimiento deberá entenderse como el proceso a través del cual el Poder Judicial logrará cumplir sus funciones, por medio del servicio que se presta a la ciudadanía desde la interacción de los distintos ámbitos e instituciones que la conforman, para ofrecer el servicio de administración de justicia, mediante el aporte individual de las personas servidoras judiciales, en el cumplimiento de metas, que están determinadas en el perfil competencial, mismo que recoge las funciones, actividades y responsabilidades asociadas a las distintas clases de puesto, así como las competencias que debe reunir la persona.

Considerando que la evaluación del desempeño de las personas servidoras judiciales tiene como máxima la mejora continua de éstas, para que el Poder Judicial, cumpla sus funciones, desde la integración de los distintos ámbitos, y tomando de referencia lo que los tratadistas han llamado el Triángulo del Talento, entendido éste como que toda organización requiere personas capacitadas, tecnología adecuada y procesos que garanticen que las personas puedan desarrollar su trabajo.

Es por lo anterior que la gestión del rendimiento o el factor cuantitativo es crucial dentro de la evaluación del desempeño, dado que no permite interpretaciones diversas, al tener de base que cada persona servidora judicial y quién le supervisa, conocen perfectamente cuáles son sus funciones o tareas específicas y los procedimientos a seguir, según los puestos que desarrollan, además de esto, como esas funciones y tareas se integran con los objetivos de la oficina o despacho judicial, y con esto, se promueve el trabajo por metas, por tanto se debe gestionar a los equipos de trabajo, para ese cumplimiento, logrando motivarles y darles certeza de lo que se espera de ellos, cuanto mejor entiendan mejor desempeñarán sus labores.

También, facilitará la determinación de brechas en posibles áreas de formación o desarrollo para el cumplimiento de las metas, valoración de las cargas de trabajo en las distintas oficinas o despachos, así como de la clasificación y valoración de las responsabilidades en los puestos de trabajo, requerimientos estructurales, referidos a la ergonomía, espacio, ambientes de trabajo saludables, entre otros.

Este proceso debe estar acompañado de una retroalimentación como se explicó en los apartados anteriores de esta guía y la participación o involucramiento de las personas servidoras judiciales en la determinación de las metas por evaluar dentro de su desempeño, en este sentido dentro del Reglamento del sistema integrado de evaluación del desempeño, se estableció esto, como parte de sus responsabilidades.

Ahora bien, veamos las siguientes definiciones.

5.1 Conceptos claves

Objetivo:

Un objetivo es un propósito o fin que se quiere alcanzar, es un propósito. Todo lo que hacemos tiene un fin, un sentido a donde queremos llegar

Meta:

Una meta es el cuanto queremos conseguir del objetivo establecido. El establecimiento de la meta conlleva una reflexión de lo que la persona trabajadora podrá realizar sobre el objetivo establecido, no necesariamente corresponde a doblar o sumar un porcentaje a las metas establecidas en años anteriores, se debe hacer un análisis de la capacidad humana para alcanzar el objetivo, considerando todas sus funciones y el entorno donde lo desempeña.

Indicador:

Según los tratadistas, es una expresión cuantitativa observable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través del análisis de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, que comparada con periodos anteriores o bien frente a un objetivo, meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo.

Lo anterior, con el objeto de comprobar el grado de avance en la consecución de los objetivos establecidos, mismos que se deben corresponder a las metas y políticas propuestas en los planes anuales operativos, estratégicos, misión y visión.

Para la evaluación del desempeño el factor cuantitativo debe plantearse antes de iniciar el período de evaluación, puesto que deben ser conocidos y consensuados con la persona evaluada de manera anticipada.

5.2 Ventajas del establecimiento del factor cuantitativo

Diferentes autores indican que el establecimiento de metas les permite a los equipos gerenciales una mejor gestión de su organización en el cumplimiento de sus objetivos. Mejora la eficiencia en la asignación de los recursos y la distribución de su personal. Un buen grupo de metas permite cumplir con los principios de transparencia y rendición de cuentas, garantizando a la ciudadanía el buen uso de los recursos públicos.

Por otra parte, permite el seguimiento del cumplimiento de los objetivos determinados y el monitoreo de los avances, de esta forma realizar los cambios o ajustes necesarios en la manera de trabajar a fin de que en el plazo determinado se puedan alcanzar.

Las metas facilitan la evaluación de cambios de los servicios que se prestan, valorar los objetivos pretendidos, si se están cumpliendo o no y en qué grado. De esta forma se facilita la toma de decisiones en la gestión de los equipos de trabajo a su cargo.

5.3 Condiciones para la implementación de metas y su buen uso

En la literatura consultada, los teóricos establecen que, para poder controlar las metas establecidas, es necesario disponer de un sistema de información que permita administrar todos los datos que se generan. Establecer la información que se requiere controlar y las plantillas donde va a llevarse esa información. Así como el establecimiento de los instrumentos de recolección de datos, además de los ya citados, se podría utilizar encuestas, hojas de verificación, entrevistas, etc.

Otro aspecto importante es definir a quién se le encargará la tarea de recibir los datos y procesar la información. También es necesario informar a todas las personas involucradas de la persona encargada y definir el canal de información correspondiente.

Por otro lado, es de suma importancia validar las metas que se determinaron, las metas propuestas, la forma de cálculo y las plantillas para su procesamiento, esto garantiza el éxito del proyecto.

5.4 Interpretación, buen juicio y análisis

Por otra parte, las metas y objetivos por sí solos dicen poco e incluso pueden dar lugar a más de un sinsentido. El papel del intérprete es imprescindible, como lo es también su buen juicio. Lo mejor, como siempre, es disponer de un marco analítico de la función y ver en qué medida ayuda las distintas metas a conocer mejor su situación. Por ello, es importante que a la hora de definir las se establezca un documento donde se exprese el objetivo, alcance, meta, forma de cálculo, de donde se toma la información y las observaciones que sean necesarias; con el fin de que queden para una consulta posterior y que ayuden a una correcta interpretación.

5.5 Validación

Se debe instaurar un grupo de expertos que las construyan. Posteriormente, efectuar sesiones de trabajo con los diferentes participantes a fin de que se validen las metas establecidas. Es importante que el equipo de expertos, tengan presente las diferentes particularidades, que cada una de las oficinas presenta en su realidad actual. Además, las diferencias culturales, de educación y población de las personas usuarias y tomarlo en cuenta dentro del establecimiento de las metas.

Las metas y objetivos pueden ser los mismos para cualquier oficina o despacho, sin embargo, el valor de las metas puede variar de acuerdo con las particularidades de cada oficina o persona.

5.6 Preguntas para establecer el factor cuantitativo

Como una actividad primaria, los expertos recomiendan que antes del establecimiento de este, se deben hacer varias preguntas, entre éstas:

1. ¿Cuál es el objetivo para evaluar?
2. ¿Qué vamos a medir?
3. ¿Por qué lo vamos a medir?
4. ¿De dónde vamos a obtener los datos?
5. ¿Cómo lo vamos a medir?
6. ¿Quién va a hacer el encargado de controlar la información?
7. ¿Qué período se va a medir?
8. ¿A qué necesidad responde la definición de la meta?
9. ¿Quién será el encargado de interpretar la información que se genera de la meta?
10. ¿Quién o quiénes van a utilizar la información?

5.7 Características para considerar en el diseño del factor cuantitativo

Igualmente, los teóricos refieren las siguientes características a considerar en el diseño de metas de desempeño:

- 1) Oportunos: deben permitir obtener información real y oportuna.
- 2) Específicos: Cuanto más detallados sean es mejor.
- 3) Retadores: deben suponer un esfuerzo para su logro.
- 4) Excluyentes: cada meta evalúa un aspecto específico de una realidad.
- 5) Claros: tienen que ser comprensible, tanto para quienes lo deben cumplir, como para quienes tienen que interpretarlo, o utilizar su información.
- 6) Existencia: una meta solo se da y justifica si este sirve para la toma de decisiones.
- 7) Coherentes: deben definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la institución.
- 8) Explícitos: definir de manera clara la variable o variables que se consideraron y permanecen en el tiempo.
- 9) Transparentes/verificables: Su cálculo debe estar adecuadamente soportado y ser documentado para su seguimiento y trazabilidad.
- 10) Flexibles: Deben poder modificarse en el transcurso del tiempo, luego de un análisis de las causas que dan pie a la necesidad de su variación.
- 11) Alcanzables: que este dentro de las posibilidades lograr cumplir la meta establecida.

Consideraciones sobre elementos que no podrían evaluarse dentro del proceso de desempeño:

- ✓ Deben evaluarse actividades propias del puesto. En este sentido no puede contemplar actividades sociales, o que corresponden a otro puesto. Recuerde que el desempeño debe medirse en función de las responsabilidades y funciones del puesto, así como la distribución de las cargas que tenga la oficina o despacho.
- ✓ Deben estimarse dentro del período de evaluación, no pueden incluirse metas que trasciendan el plazo durante el cual se está evaluando el desempeño.

- ✓ Las actividades deben estar bajo el control de la persona evaluada, si dependen para su cumplimiento de otra persona o proceso de trabajo, solamente deben contemplar a partir del momento en que la persona lo tiene bajo su control, en este sentido no podría considerarse la cantidad de personas usuarias que lleguen a una oficina o despacho, pero si los controles que debe aplicar la persona servidora judicial para la atención del público.

A continuación, se facilita un formato para la determinación de este factor de la evaluación, que le permitirán contar con la justificación para una eventual impugnación de la meta, dado que de manera previa sea conocida y aceptada por las personas involucradas.

- Información

Clase del puesto al que aplica la meta	
Nombre de la persona o personas evaluadoras	Esto considerando que puede haber metas que aplican para un conjunto de personas en la oficina o despacho
Despacho u oficina	

-Detalles de las metas

Meta # 1

Descripción de la meta:	✓ Indicarle un nombre a la meta propuesta
Justificación:	✓ Indicar claramente, las razones y motivos para el establecimiento de esa meta. Responder a las preguntas: ¿Por qué es importante? ¿Cuál es su impacto en la mejora del trabajo?, ¿Cómo contribuye en la mejora o en la toma de decisiones?
Valor de la Meta:	✓ Indicar el valor de la meta
Unidad de medida:	✓ Indicar si es un valor absoluto o un valor porcentual
Frecuencia de medición:	✓ Periodicidad en la que se va a contratar la meta establecida con el resultado obtenido para determinar su nivel de cumplimiento. Ejm: mensual, trimestral, semestral, anual, un momento en el tiempo determinado (fecha de seguimiento del PAO). Se requiere ajustar la tabla de control en función con esta frecuencia.
Fórmula de cálculo de la meta:	✓ Indicar la fórmula de cálculo de la meta: - Podría ser la simple comprobación de un dato en momento determinado a lo largo de la frecuencia de medición de la meta (ejm: mensual, trimestral, semestral). - Podría requerir cálculos utilizando una variedad de datos, en cuyo caso se debe ajustar el control o llevar un control aparte para el cálculo de ese dato (requiere la existencia o la elaboración de un control para ese cálculo). - Podría determinarse como un porcentaje de nivel de cumplimiento,

	utilizando los cálculos indicados en la viñeta anterior, en cuyo caso se debe ajustar el control o llevar un control aparte para el cálculo de ese dato (requiere la existencia o la elaboración de un control para ese cálculo).
Fuente de los datos:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Indicar el lugar o soporte (físico o tecnológico) donde se encuentran y se extraerán los datos para aplicar la fórmula de cálculo, es decir comparar el resultado obtenido con la meta propuesta para obtener el nivel de cumplimiento de la meta. - El dato "A" se encuentra en el registro que lleva la persona evaluada. - El dato "B" se extrae del control de excel a cargo de la secretaría de la oficina en la ruta: Oficina / Control de asuntos / Asignaciones por profesional. - El dato "C" se obtiene del sistema X generándolo desde la opción "Reporte".

Tome en cuenta que en el Sistema de soporte informático debe omitir la parte de **dirección** en la construcción y establecimiento de las metas a la persona evaluada, esta variable ya está establecida por defecto.

Además, que el sistema compara un valor inicial con un nivel final, por lo tanto, la persona evaluadora deberá llevar los controles, ya que no es un sistema de seguimiento.

EJEMPLOS:

- Información

Clase del puesto al que aplica la meta	
Nombre de la persona colaboradora	
Despacho u oficina	

- Detalles de las metas como fuente del PAO

Meta # 1	
Descripción de la meta:	Incluir el objetivo o meta # del PAO que se va a considerar como meta para evaluación del desempeño
Justificación:	Es un tema de nivel estratégico para oficina o despacho al considerarse dentro del instrumento de gestión estratégica del PAO y que puede impactar en la mejora del.....
Valor de la Meta:	90%
Unidad de medida:	Porcentaje

Frecuencia de medición:	Una vez por período
Fórmula de cálculo de la meta:	Se considera el reporte del nivel de cumplimiento del seguimiento del PAO al (indicar esa fecha). Se espera que al exista un nivel de cumplimiento sobre el objetivo del PAO del 90%.
Fuente de los datos:	Sistema de control de seguimiento del PAO.

Meta # 2: No contemplada en el PAO	
Descripción de la meta:	Realización de reuniones de retroalimentación y mejora para la oficina o despacho
Justificación:	Se considera importante que la jefatura de _____ realice reuniones periódicas de retroalimentación y mejora, para valorar con el equipo de trabajo el alcance de los objetivos propuestos en el PAO y establecer planes o acciones que contribuyan al alcance de los objetivos de su oficina o despacho.
Valor de la Meta:	2
Unidad de medida:	Cantidad
Frecuencia de medición:	Trimestral
Fórmula de cálculo de la meta:	Constatar las minutas de reunión de equipo de trabajo para retroalimentación y mejora (Se puede establecer un machote de minuta). La minuta deberá ser confeccionada por la jefatura de la _____ después de cada reunión y enviada a la Unidad de archivo con copia a su jefatura inmediata_____
Fuente de los datos:	Minutas de reunión de equipo de trabajo para retroalimentación y mejora

Meta # 3: Meta individual	
Descripción de la meta:	Arqueos del estado procesal de los expedientes asignados al profesional
Justificación:	Evitar situaciones de prescripción o caducidad en los procesos a cargo del profesional
Valor de la Meta:	1
Unidad de medida:	Cantidad (valor absoluto)
Frecuencia de medición:	Semestral
Fórmula de cálculo de la meta:	Constatar que en cada semestre exista el documento del arqueo elaborado y enviado por el profesional a la jefatura correspondiente.
Fuente de los datos:	Documento del arqueo

Capítulo VI

Proceso de impugnación

6.1 Expediente de evaluación del desempeño

El expediente de la evaluación del desempeño se llevará de forma electrónica a través del Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño y se almacenará en GH en línea. El expediente contendrá las evaluaciones realizadas en el período y la evaluación final, las bitácoras correspondientes al periodo evaluado y otros documentos que estén relacionados con la evaluación.

La información contenida en este expediente solo tendrá vigencia para el período laboral de que se trate. Luego de concluido el ciclo de evaluación anual esta deberá almacenarse en formato de PDF para que no sea modificado. El sistema informático se preparará para el nuevo ciclo de evaluación.

6.2 Proceso de Impugnación

Conforme lo establecido dentro del Reglamento, se estableció:

Artículo 19.- Impugnación durante el proceso de evaluación del desempeño.

Tendrán recurso de revocatoria, el plan de evaluación, las evaluaciones parciales y de seguimiento.

Contra el resultado final de la evaluación de desempeño y contra el plan de mejora, cuando exista, cabrán los recursos ordinarios de revocatoria y apelación.

Estos recursos, deben interponerse dentro del término de tres días hábiles, contados a partir de su notificación, ante el órgano que efectuó la evaluación.

Es potestativo usar ambos recursos ordinarios o uno solo de ellos, pero será inadmisibles el que se interponga pasado el término fijado en el párrafo anterior.

Si se interponen ambos recursos a la vez, el órgano que efectuó la evaluación, deberá resolver el recurso de revocatoria dentro de los ocho días hábiles posteriores a su presentación, y si es declarado sin lugar, emplazará a la persona evaluada, según la estructura organizacional de cada dependencia.

Al decidirse el recurso de apelación, se resolverá sobre su admisibilidad y, de ser admisible, se confirmará, modificará o revocará el resultado impugnado. El órgano de alzada deberá resolver el recurso de apelación, dentro de los ocho días hábiles posteriores al recibo del recurso por parte del órgano evaluador.

El órgano de alzada será el superior inmediato de quién efectuó la evaluación, según la estructura organizacional de cada dependencia. En el caso de que se trate de la evaluación realizada a una persona que se desempeña en un cargo de la judicatura, el recurso de apelación será conocido por el Consejo de la Judicatura.

Cuando el resultado de la evaluación emane de una jerarquía superior y careciera de ulterior recurso administrativo, deberá formularse el respectivo recurso de reposición o reconsideración ante la misma jerarquía, en el plazo de tres días hábiles. La jerarquía superior, tendrá como máximo para resolver la reposición o reconsideración el plazo de ocho días hábiles.

En caso de que el superior declare la nulidad de la evaluación, esta será reenviada de manera inmediata a la persona evaluadora para lo que en derecho corresponda, quien deberá resolver dentro del plazo máximo de ocho días.”

Capítulo VII

Principales diferencias entre el Modelo de Evaluación del Desempeño del Poder Judicial y el propuesto por el MIDEPLAN

Con ocasión de la orden emitida por la Contraloría General de la República en diciembre del 2019, mediante oficio N° DFOE-PG-0739, y lo acordado por la Corte Plena, en sesión N° 10-2020, celebrada el 2 de marzo del año en curso, artículo VIII, donde se dispuso acatar dicha orden, este Subproceso procedió a realizar el análisis correspondiente, para comunicar a la población judicial, las diferencias que dispuso el MIDEPLAN con respecto al modelo que la Dirección de Gestión Humana ha venido impulsando en los últimos años, fundamentado en los artículos del 47 al 50, de la Ley 9635, del CAPÍTULO III ORDENAMIENTO DEL SISTEMA REMUNERATIVO Y DEL AUXILIO DE CESANTÍA PARA EL SECTOR PÚBLICO y el decreto N° 42087-MP-PLAN Lineamientos Generales de Gestión del Desempeño de las Personas Servidoras Públicas, (publicado en la Gaceta N° 235 del 10 de diciembre de 2019),

7.1 Responsables de aplicar la evaluación del desempeño

El reglamento del Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño del Poder Judicial, (Circular 204-2019), en los artículos 9, 10, 11 y 12, define los órganos competentes de la aplicación de la evaluación del desempeño según cada ámbito, sea administrativo, jurisdiccional y de los órganos de apoyo a la función jurisdiccional.

La metodología aportada por el Poder Judicial, indica que la evaluación del desempeño se realizará, según corresponda por una persona evaluadora o bien, por parte de un órgano evaluador, para el caso de los cargos de la judicatura con recargo de coordinación y algunos puestos del estrato gerencial, se fundamenta en lo dispuesto en el artículo 10 del Estatuto del Servicio Judicial, en el que la responsabilidad reside en la persona que supervisa la labor de la persona servidora judicial.

Sobre este tema el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, mediante decreto N° **42087-MP-PLAN dispuso los Lineamientos Generales de Gestión del Desempeño de las Personas Servidoras Públicas**, estableció que dentro del proceso pueden participar otras personas, dado que refieren:

- a) Autoevaluaciones por parte de la persona servidora pública
- b) Evaluación de personal a sus superiores
- c) Evaluaciones de percepción de prestación de bienes y servicios realizadas por las Contralorías de Servicios.

Según las teorías de evaluación a la propuesta realizada por el MIDEPLAN se le conoce como evaluación 360° o multi-fuentes, porque intervienen más personas dentro del proceso de

evaluación del desempeño y no solamente las que están relacionadas dentro del control y supervisión de la persona sujeta a evaluación de su desempeño.

Es importante indicar que la integración de las evaluaciones enumeradas anteriormente, se valoraran a partir del año 2022, con respecto a las opiniones de las personas usuarias y la autoevaluación, según lo dispuesto en el Transitorio primero de dicho decreto.

7.2 Componentes a evaluar

En el apartado 2.1.4 de esta guía se detallan los componentes a evaluar por el Poder Judicial, según se muestran en la siguiente imagen:



Sin embargo, en el decreto sobre evaluación del desempeño emitido por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, se establecieron igualmente, tanto elementos cuantitativos como cualitativos similar al PODER JUDICIAL, con la diferencia que para el elemento cuantitativo se ordenó un peso del 80% de la evaluación, desagregado en varios niveles, según la ubicación de la persona dentro de la estructura organizacional que se resumen en la siguiente imagen:

DETERMINACIÓN 80 % EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SEGÚN MIDEPLAN

Primer nivel: No aplica para el Poder Judicial, **sólo** para el Poder Ejecutivo.

Segundo nivel: comprende la **contribución** en el cumplimiento de los objetivos y metas del Plan Estratégico Institucional (PEI), el Plan Operativo Institucional (POI) o el Plan Operativo Anual (POA).

Tercer nivel: Corresponde a evaluaciones de **percepción** de prestación de bienes y servicios realizadas por parte de las Contralorías de Servicios. Obligatorio a partir del 2022.

Cuarto nivel: comprende la **contribución** en el cumplimiento de los objetivos y metas de la dependencia (dirección, departamento, servicio o unidad, unidad asesora, entre otras dependencias semejantes) consensuados con las personas servidoras **públicas** que integran esta dependencia. (Metas colectivas)

Quinto nivel: comprende los objetivos y metas pactados entre la jefatura inmediata y la persona servidora **pública**. (Metas de desempeño individuales)

Criterios	Profesionales				No profesionales
	Alta Dirección Pública	Investigación, análisis y asesoramiento	Prestación de Servicios Públicos	Gerencia y Administración	
Metas institucionales					
Primer nivel: PEN, PNDIP y PS	30%	15%	0%	0%	0%
Segundo nivel: PEI y POI	30%	15%	0%	0%	0%
Tercer nivel: Usuarios/ Contralorías	5%	0%	5%	0%	0%
Metas de desempeño					
Cuarto nivel: unidad o departamento	15%	20%	20%	20%	10%
Quinto nivel: metas de desempeño individuales	0%	30%	55%	60%	70%
Porcentaje correspondiente a las metas	80%	80%	80%	80%	80%

Tomado del artículo 11 del Decreto N° N° 42087-MP-PLAN

Debido a lo anterior, se está trabajando en una propuesta de aplicación del 80% del valor cuantitativo, según la distribución sugerida por el MIDEPLAN y aplicada a la realidad del Poder Judicial y los diferentes grupos ocupaciones que existen.

También resulta de interés, indicar que, en el modelo propuesto por el Poder Judicial, el porcentaje determinado para el factor cuantitativo era de un 50% de la evaluación y lo establecido por el Ministerio de Planificación es de un 80%, en el restante 20% será valorado el factor cualitativo o de competencias.

7.3 Sobre el período de evaluación

El Subproceso de Gestión del Desempeño ha informado a la Corte Plena la importancia de una flexibilización del período de evaluación, considerando las cargas administrativas que se han identificado tanto a principio como a fin de año, con respecto a la formulación presupuestaria, los informes de cierre de cada período, entre otros. Por tal razón este órgano superior aprobó en el artículo 18 del reglamento del Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño, que el período de evaluación lo establecerían los órganos rectores y que el proceso deberá finalizarse a más tardar un mes después de concluido el periodo de evaluación.

Sin embargo, el MIDEPLAN establece en sus artículos 6 y 9 del decreto ya mencionado, que el ciclo de gestión del desempeño es del 1° de enero al 31 de diciembre de cada año y que las jefaturas inmediatas realizarán la evaluación a más tardar el último día del mes de mayo del siguiente año, además que para efectos de las metas y objetivos tienen que establecerlos durante el último trimestre del período anterior a que inicie el proceso de evaluación de cada año.

7.4 Otras diferencias

En cuanto a los criterios de utilidad de la evaluación del desempeño, para el Poder Judicial el objetivo principal es el desarrollo de las personas servidoras judiciales, al promover la mejora de las personas en toda su plenitud, sea: personal, laboral y ciudadana. Esto se logra mediante la retroalimentación, que incentiva una mayor comunicación e identificar oportunidades de mejora, así como potenciar el desarrollo de la persona servidora judicial, lo que finalmente se traducirá en un servicio de calidad a las personas usuarias del Poder Judicial.

Sin embargo, el uso de la evaluación del desempeño para dicho Ministerio obedece más al otorgamiento del incentivo del pago de anualidad por el cumplimiento de metas y objetivos y otorgar estímulos de productividad.

Otra diferencia identificada obedece a que se acogen al marco de competencias de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), en el cual se establecen las competencias a evaluar y las clasifican según familias de puestos que ellos determinaron, obligatorio para aquellas instituciones adscritas al Servicio Civil, y para las otras, en el artículo 12 y en el transitorio II del decreto ejecutivo, otorgan la posibilidad de utilizar los instrumentos que para esos efectos ya se tengan desarrollados, en el caso del Poder Judicial, desde el año 2013, empezó la transformación del manual de puestos a los perfiles por competencias, que aún no se ha concluido pero que tiene un avance de más del cincuenta por ciento, considerando que el Poder Judicial tiene más de cuatrocientas clases de puestos en los distintos ámbitos que la conforman.

Finalmente, resulta de interés advertir que dentro del Reglamento del Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño, en su artículo 22, en disposición transitoria, se había acordó que para este 2020 se evaluaría un único período de evaluación no menor a seis meses, evaluando únicamente competencias genéricas, sin embargo, el MIDEPLAN dispuso que deben evaluarse ambos elementos, sea cualitativamente como cuantitativamente, motivo por el cual, dentro de la presente guía se desarrolló el capítulo V: “Consideraciones generales para la definición de metas u objetivos, de unidad, departamento o desempeño individual”, a fin de que se considere en la determinación de los objetivos y metas de desempeño.

Anexo



Reglamento Sistema
Integrado de Evaluaci



Lineamientos
ED.docx