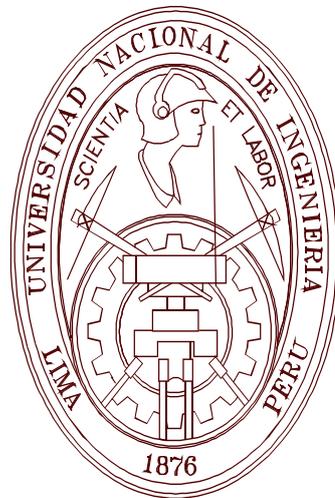


UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE INGENIERIA CIVIL



*“Diseño de un Sistema Modelo de Evaluación Continua del
Desempeño del Recurso Humano en la Corte Superior de
Justicia de Huánuco”*

**TESIS
PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN GESTION TECNOLOGICA
EMPRESARIAL**

**ELABORADO POR
JOYCE INGRID FLORES VIDAL**

**ASESOR
MA. ALFREDO PEZO PAREDES**

Lima - Perú

2015

“Diseño de un Sistema Modelo de Evaluación Continua del Desempeño del Recurso Humano en la Corte Superior de Justicia de Huánuco”

Joyce Ingrid Flores Vidal

Presentado a la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ingeniería Civil en cumplimiento parcial de los requerimientos para el grado de:

MAESTRO EN GESTIÓN TECNOLÓGICA EMPRESARIAL
DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA

2015

Autor : Ing. Joyce Ingrid Flores Vidal

Recomendado : M.Sc. Alfredo Pezo Paredes
Asesor de la Tesis

Aceptado por : Dr. Ing. Rafael Salinas Basualdo
Jefe de la Unidad de Posgrado

@ 2015; Universidad Nacional de Ingeniería, todos los derechos reservados ó el autor autoriza a la UNI-FIC a reproducir la tesis en su totalidad o en partes.

DEDICATORIA

A Dios por la vida, guía y constante bendición.

A mis padres por su apoyo incondicional.

A Angel, mi hijo, por su compañía y afecto.

Agradecimientos

Mi profundo agradecimiento al Ing. Alfredo Pezo Paredes, por su fe increbante en sus alumnos y por todo su apoyo, observaciones y recomendaciones.

El agradecimiento a mi familia, por su confianza y comprensión.

A mis colegas de trabajo por su colaboración en las encuestas e información que se requirió.

Indice

Dedicatoria	3
Agradecimientos	4
CAPÍTULO I	11
MARCO TEORICO	11
1.7 Definición de Evaluación del Desempeño	12
1.2 Objetivos Generales de la Evaluación del Desempeño	13
1.3 Ventajas de la evaluación del desempeño.	14
1.4 Elementos Claves en los Sistemas de Evaluación del Desempeño	14
1.5 Estándares del Desempeño	15
1.6 Mediciones del Desempeño	15
1.7 Evaluación de Desempeño de Competencias de 360o	18
1.8 Evaluación del Desempeño de Competencias de 180°	20
Capítulo II	22
Diagnóstico Situacional	22
2.1 Oficina de Personal – Unidad de Administración y Finanzas	23
2.2 Diseño modelo del Sistema de Evaluación del Desempeño	30
Capítulo III	35
Desarrollo del trabajo de la tesis	35
3.1. Principales quejas de los usuarios o beneficiarios del Poder Judicial	35
3.2 Aplicación del modelo de evaluación de desempeño que proponemos en la presente tesis	40
3.3 Programas de formación y capacitación a tener en cuenta	54
3.3.2 Plan de Capacitación de Personal – Metodologías	55
3.3.3 Plan de Capacitación de Personal – Modalidades	55
3.3.4 Plan de Capacitación de Personal – Alcance	56
Capítulo IV	57
Impactos	57
4.1 Impactos de la Evaluación del Desempeño	59
CAPITULO V	61

PROPUESTA DE SISTEMA Y ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	61
5.1 Periodicidad de la Evaluación del Desempeño	64
5.2 Responsables del Proceso de Evaluación del Desempeño	64
5.3 Políticas de promoción o incentivos	65
5.4 Líneas de Formación y Capacitación	65
Conclusiones	67
Recomendaciones	69
Bibliografía	70
Anexos	72

Resumen

La presente tesis denominada “Diseño de un *Sistema Modelo de Evaluación Continua del Desempeño del Recurso Humano* en la Corte Superior de Justicia de Huánuco”, modelo que será implementado y ejecutado por primera vez, ya que no existe ningún sistema manual, ni automático que se utilice actualmente, siendo por lo tanto uno de los objetivos el proporcionar a los mandos jurisdiccionales y administrativos un instrumento de medición del desempeño del personal.

El procedimiento que se ha seguido es a través de la Evaluación del Desempeño de 360° por competencias, para lo cual se ha elaborado un formato de evaluación de competencias que son las que guardan mayor relación con el perfil personal y profesional que requieren los evaluados para el cumplimiento de sus funciones, la evaluación de 360° se denomina así porque no es una evaluación que se realiza solo por el superior a su subordinado, sino éste último también evalúa a su jefe, a su par y porque incluye la evaluación de los clientes o proveedores dependiendo de la naturaleza de la empresa.

Los resultados obtenidos tanto del formato de evaluación del desempeño como del análisis de las quejas registradas en la ODECMA, han permitido obtener como resultado las competencias que tienen que ser mejoradas en el personal habiéndose propuesto como una solución viable un Plan de Capacitación estructurado y cuya aplicación dependerá del interés que los altos mandos y directivos de la Corte Superior de Justicia de Huánuco tengan para mejorar el rendimiento, productividad, imagen y trato al usuario asignando el presupuesto respectivo que implicará la ejecución del mencionado plan.

ABSTRACT

The present thesis called "Design of a model system of continuous assessment of the performance of the Human Resource in the Superior Court of Justice of Huánuco", model which will be implemented and executed for the first time, since there is no system manual, or automatic that is currently used, and therefore one of the objectives the provide to the jurisdictional and administrative controls an instrument for measuring the performance of the staff.

The procedure that has been followed is through the evaluation of the performance of 360 ° by skills, for which it has developed a form of evaluation of skills who are which relate to greater personal and professional profile requiring are assessed for the instrument of its functions, the evaluation of 360 ° is called so because it is not an evaluation that is performed only by the superior to his subordinate , but the latter also evaluates your boss, to his counterpart and because it includes the assessment of customers or suppliers depending on the nature of the company.

The results obtained both the format of performance evaluation and analysis of complaints recorded in the ODECMA, have yielded as a result the competences which have to be improved in the staff having proposed a structured training Plan as a viable solution and whose application will depend on the interest that the commanders and officers of the Superior Court of Justice of Huánuco have to improve performance productivity, image and treatment to the user by assigning the respective budget that will involve the implementation of the mentioned plan.

INTRODUCCIÓN

La evaluación del desempeño es una herramienta que en la actualidad resulta de suma importancia para saber como los empleados de una institución o empresa vienen trabajando, sus deficiencias en conocimientos y competencias así como sus habilidades, todo ello con la finalidad de ayudarlo a mejorar y no como lamentablemente se conceptualiza que su objetivo sea el despido.

La institución elegida para la aplicación de un Sistema de Evaluación del Desempeño por primera vez es la Corte Superior de Justicia de Huánuco – Poder Judicial, entidad que en todos sus más de setenta años de instalada no ha realizado este proceso de forma sistemática, sino de una manera bastante incipiente, ya que la evaluación al personal sólo se da a los que se encuentran con contratos temporales y la realizan los jefes inmediatos y solo con la finalidad de renovación de su contrato y lo hacen a través de un oficio donde se indica si está cumpliendo con sus funciones o no. Las rotaciones de personal, los contratos y demás procedimientos que tengan relación con el personal son tomados por el Presidente de Corte con el asesoramiento del Coordinador de Personal.

Siendo de suma necesidad por lo tanto realizar una Evaluación del Desempeño del personal jurisdiccional y administrativo de la Corte Superior de Justicia de Huánuco, que tendrá como objetivo principal mejorar sus competencias personales y profesionales, que permitan el cumplimiento de metas y objetivos que la institución persique.

Esta tesis se ha desarrollado en cuatro capítulos, los que brevemente serán descritos a continuación:

Primer capítulo: corresponde al marco teórico, en el cual se definen conceptos sobre que es la evaluación del desempeño, sus objetivos, ventajas, elementos, estándares y una breve definición de las evaluaciones de 360° y 180°.

Segundo capítulo: se ha realizado un diagnostico situacional con respecto al aspecto del personal en la Corte Superior de Justicia de Huánuco.

Tercer capítulo: Se ha desarrollado la tesis misma, partiéndose del análisis de las principales quejas que se registran en el Órgano de Control de la Magistratura – Odecma, con respecto al desempeño no solo de los magistrados sino también del personal jurisdiccional, y que ha servido para medir el grado de atención al usuario.

Así mismo se ha aplicado el modelo de evaluación del desempeño a través de una de sus herramientas principales la encuesta y se analiza sus resultados. En base a ello se propone un programa de formación y capacitación

Cuarto capítulo: en este se trata sobre los impactos que se tendrán en diferentes aspectos con la aplicación de la evaluación del desempeño.

Quinto capítulo: en este capítulo se hace una propuesta de sistema y organización para la implementación del modelo de evaluación del desempeño a implementar, teniéndose en cuenta los aspectos de recursos humanos y de infraestructura.

CAPÍTULO I

MARCO TEORICO

En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento.

La Gestión del Recurso Humano también tiene un nuevo tratamiento, las organizaciones han comenzado a considerar al recurso humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de las tareas más decisivas. Se está dejando de lado la concepción del hombre como un “sustituible” engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de “indispensable” para lograr el éxito de una organización. El término Recurso Humano está siendo dejado de lado pues cataloga a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual ya se viene utilizando el término de Talento Humano. La pérdida de capital o de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga del talento humano estas vías de solución no son posibles de adoptar. Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversas. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano.

Dentro de este marco la presente tesis busca proporcionar a los mandos jurisdiccionales y administrativos de la Corte Superior de Justicia de Huánuco un instrumento de medición del desempeño del personal a través de un sistema modelo de evaluación continua del recurso humano (talento) que permita potenciar sus competencias y habilidades y que su aplicación se traduzca en eficiencia, eficacia, satisfacción y grado de compromiso de parte del personal y en una mejor calidad de servicio al ciudadano.

Este sistema de evaluación del desempeño será un instrumento de medición que funcione comparando las competencias de la persona que ejecuta la tarea y sus resultados, con determinados indicadores de rendimiento y desempeño establecidos por la organización.

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.

1.7 Definición de Evaluación del Desempeño

Martha Allens en su libro “**Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°**” (2002) lo define como un instrumento para dirigir y supervisar personal, que busca el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. Siendo útiles y necesarias para tomar decisiones de promociones y remuneraciones, para realizar una retroalimentación en el cumplimiento de las tareas ya que permite saber si deben modificar su comportamiento. Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación al **perfil de puesto**. Sólo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal, en relación con algo, en este caso “ese algo” es el puesto que ocupa.

Esparragoza J. Alberto J.. 2002. En su publicación en internet sobre “**Administración de Recursos Humano (Talento Humano)**”, define la evaluación del desempeño como la comparación del desempeño real de cada empleado con su rendimiento deseado. Con frecuencia es a través del análisis de puestos que los Ingenieros Industriales y otros expertos determinan los estándares que se deben alcanzar y las actividades específicas que se tiene que realizar.

En la publicación del **Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES)**, “**Diseño y gerencia de políticas y programas sociales**”, **agosto 2000**; nos indica que la evaluación consiste en un proceso para determinar el mérito o valor de algo y, por tanto, involucra alguna identificación de estándares relevantes y el análisis de lo que se evalúa con base en estos estándares. Nuestras evaluaciones informales y cotidianas dependen de un conjunto de expectativas internalizadas o estándares implícitos. La evaluación aplicada a la gerencia de acciones públicas requiere de la especificación y concertación de expectativas y/o estándares y su

aplicación al juicio de las iniciativas. La evaluación inicia desde el momento que se define el problema que se busca enfrentar o la necesidad que se propone atender; forma parte de procesos decisorios y diálogos en las etapas de formulación de políticas, programas y estrategias; acompaña el proceso gerencial, alimentándolo oportunamente sobre los logros, avances y limitaciones y puede también aplicarse de manera retrospectiva.

En conclusión podemos decir que la Evaluación del Desempeño es el proceso por el cual se mide el rendimiento del personal comparado con el perfil del puesto o con los objetivos de la organización, permitiendo identificar las potencialidades o carencias que se requieren mejorar.

1.2 Objetivos Generales de la Evaluación del Desempeño

Desde esta perspectiva, los objetivos generales de todo proceso de evaluación del desempeño son los siguientes:

- a. Toda evaluación del desempeño busca reconocer, estimular, compensar y establecer programas de desarrollo del personal de la institución.
- b. La evaluación del desempeño buscar revisar la performance lograda por el personal de la institución en cumplimiento de sus funciones y responsabilidades asignadas a su puesto de trabajo, a fin de determinar si su desempeño es insatisfactorio, mejorable, bueno o excelente.
- c. La evaluación del desempeño busca informarse acerca de los logros específicos, cumplimientos de objetivos, metas, planes y tareas, así como, las innovaciones, mejoras, acciones de prevención y productividad individual que posee la institución.
- d. La evaluación del desempeño servirá como sustento para reconocer los méritos personales, así como realizar un inventario del rendimiento por áreas, departamentos, oficinas y secciones que permitan establecer programas de capacitación, actualización y entrenamiento del personal.

1.3 Ventajas de la evaluación del desempeño.

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

1.4 Elementos Claves en los Sistemas de Evaluación del Desempeño

- Un primer elemento, que es el punto de partida del sistema, lo constituye el rendimiento y desempeño individual, el cual depende de la competencia profesional y personal, así como, de las condiciones que la institución dota para que dicho rendimiento sea eficiente.
- El segundo elemento es el propio proceso y sistema de evaluación que aplique la institución. Para que este proceso y sistema funcione, se requiere contar con un conjunto de normas y estándares de desempeño y se necesita contar con un referente comparativo, el cual se expresa en normas relacionadas con el desempeño (esto permitirá conocer el nivel de desempeño que tiene la institución en relación a otras instituciones del sector). Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables.
- El tercer elemento es lo que hacemos como retroalimentación del personal. En la medida que la evaluación del desempeño no es punitiva sino correctiva y

prospectiva, los resultados del proceso de evaluación del desempeño sirve para plantear mejoras del desarrollo humano.

- Un cuarto elemento, es el sistema de registro e información, que permite ver la evolución histórica del desempeño del personal. Constituye un instrumento de seguimiento.
- Un quinto elemento es la propia toma de decisiones que debe realizar el gestor del talento humano, para garantizar el desempeño más eficiente de toda la organización.

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

1.5 Estándares del Desempeño

La evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de estainformación, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.

1.6 Mediciones del Desempeño

Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas. Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa. Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.

Métodos de Evaluación del Desempeño

Martha Allens en su libro **“Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°” (2002)** hace una breve descripción de los métodos de evaluación del desempeño de acuerdo a lo que miden: **características, conductas o resultados.**

En el siguiente cuadro podemos apreciar los diversos métodos que corresponden a cada uno de estos aspectos y que han venido siendo utilizados tradicionalmente.

Por características	Por conductas	Por resultados
Método por escalas: <ul style="list-style-type: none"> • Gráficas • Mixtas 	Método por escala: <ul style="list-style-type: none"> • Observación del comportamiento. • Medición del comportamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mediciones de productividad • Método de evaluación por objetivos
Método por distribución	Método de incidente crítico	
Método de formas narrativas		

Pero Martha Allens en el libro que hemos mencionado así como en su libro **“Desarrollo del Talento Humano basado en competencias” (2008)**, profundiza en el método de la evaluación del desempeño por competencias, el mismo que ha venido siendo aplicado por las empresas modernas para lograr el desarrollo del recurso humano en relación con las competencias de la organización, su visión, su misión y sus valores. Dentro de los métodos que utiliza Martha Allens para la evaluación del desempeño por competencias propone el de 360° grados y el de 180° grados.

Encontramos una similitud de su planteamiento con el enfoque de competencia laboral que plantea Leonard Martens en su publicación **“Enfoque de Competencia Laboral en la Empresa. Relato de Experiencias” – Marzo 2005**, quién la considera un instrumento útil, estratégico y práctico para la gestión de los recursos humanos y elevar la productividad y calidad, y al mismo tiempo, mejorar la calidad de los empleos.

También nos dice que: *“Actualmente, la competencia laboral se perfila como parte fundamental de la estrategia de competitividad de las organizaciones, cuyo objetivo es desarrollar la capacidad de sobresalir en el mercado y, en este sentido, busca centrarse en el desarrollo de aquellas competencias que le permitan no sólo mantenerse en el mercado sino destacar como organización, áreas o departamento y, por ende, a nivel del individuo, de tal manera que el trabajador sea el reflejo de las capacidades de la empresa.*

Para lograr lo anterior y estimular y guiar el aprendizaje de los trabajadores, se está aplicando diferentes sistemas de formación de recursos humanos con una visión

estratégica donde se busca desarrollar nuevas competencias, así como la capacidad de innovar y competir. Entendiendo a la innovación como la base de la productividad y a la competitividad a partir de la aplicación al procesos productivo de nuevos conocimientos. Un factor que hace exitoso la innovación es la articulación de lo que debe saber hacer el trabajador con lo que debe ser capaz de hacer la organización en su conjunto. La capacidad de las empresas por destacarse y diferenciarse depende de su capacidad para desarrollar competencias clave. En un marco de globalización, paradójicamente, lo que nos hace competentes y nos desarrolla en forma competitiva es la capacidad de ser distintos y tener un sello propio.”

El Ing. Alfredo Pezo Paredes, en su libro “Gestión Estratégica del Capital Humano” (2002), nos habla que en este período de la Gestión del Conocimiento se tiene la necesidad de utilizar enfoques más prospectivos que correctivos, para contribuir en la preparación de seres humanos para enfrentar los procesos de modernización de este siglo, por lo que debemos centrarnos en el desarrollo de las competencias necesarias para un nuevo estilo de vida y de gestión.

A todo esto no se ha definido que se entiende por “**competencia**”. Según Spencer y Spencer las competencias son características fundamentales del hombre e indican "formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo". Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Aplicado a nuestro trabajo, competencia es un **comportamiento superior en relación con un estándar de éxito en un puesto o situación determinados.**

Según la autora francesa, Claude Levy-Leboyer: profesora de *psicología del trabajo* resume el tema de la siguiente manera: Las competencias son una serie de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y también en situaciones de evaluación. Ellos aplican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos.

Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas.

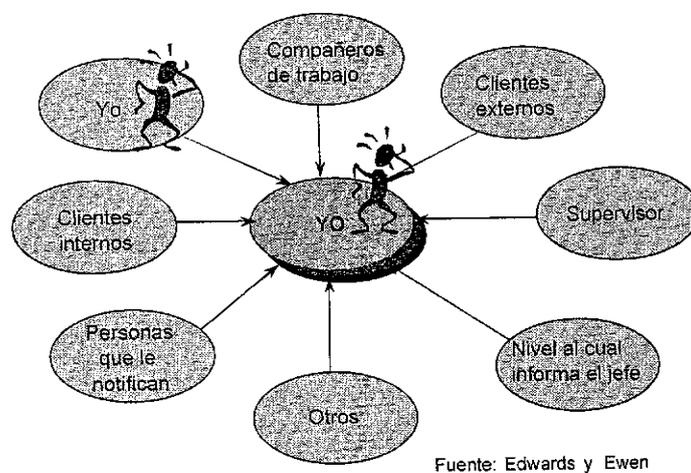
En conclusión se podría decir que los comportamientos son la parte visible de las competencias.

A continuación describiremos brevemente los dos métodos de evaluación del desempeño por competencias que desarrolla Martha Allens en su libro “**Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°**”

1.7 Evaluación de Desempeño de Competencias de 360°

Es un sistema de evaluación de desempeño sofisticado utilizado -en general- por grandes compañías multinacionales. La persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Por ejemplo, a una persona la evalúa su jefe -como en un esquema tradicional- y además el jefe del jefe, dos o tres pares y dos o tres supervisados, etc. Puede incluir a otras personas, como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema. Con el siguiente gráfico obtenido de Edwards y Ewen¹ podemos comprender mejor la evaluación de 360°

Las evaluaciones jefe-empleado pueden ser incompletas, ya que toman en consideración una sola fuente. Las fuentes múltiples pueden proveer un marco más rico, completo y relevante del desempeño de una persona. Por añadidura, pueden crear un clima de mayor colaboración en el trabajo. Los empleados asumen sus conductas con mayor responsabilidad y se preocupan por su efecto en los demás. Si esto sucede, es factible prever un incremento en la productividad.



Fuente: Edwards y Ewen

Esquema explicativo sobre quienes intervienen en un método de 360°

¹ Edwards, Mark R. y Ewen, Ann J. *360° Feedback*, Amacom, American Management Association, York, 1996.

La evaluación de 360° o 360° feedback es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que procura la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas, no sólo del jefe sino de todos aquellos que reciben los servicios de la persona, tanto internos como externos.

El concepto de evaluación de 360° es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valore a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional.

El camino que debe seguirse en un proceso de evaluación de 360° es el siguiente:

1. **Definición de las competencias tanto cardinales como específicas críticas de la organización y/o del puesto según corresponda.**

Si una empresa tiene implementado un sistema de evaluación de desempeño, las competencias o factores deben ser los mismos. Eventualmente, para la evaluación de 360°, pueden tomarse un menor número de competencias; en el caso sólo se incluyen para esta evaluación las competencias cardinales (competencias generales o *core competences*).

2. **Diseño de la herramienta** soporte del proceso, es decir el cuestionario o formulario de evaluación de 360°.
3. **Elección de las personas** que van a intervenir como evaluadores: superior, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos. Estos últimos pueden incluirse o no. Es importante recalcar que estas evaluaciones son **anónimas y que las mismas son elegidas por el evaluado.**
4. **Lanzamiento del proceso** de evaluación con los interesados y los evaluadores.
5. **Relevamiento y procesamiento de los datos** de las diferentes evaluaciones, que en todos los casos debe realizar un consultor externo para preservar la confidencialidad de la información.
6. **Comunicación a los interesados** de los resultados de la evaluación de 360°.
7. **Informes:** sólo al evaluado. La organización recibe solamente un informe consolidado sobre el grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado.

La herramienta de evaluación de 360° consiste en un cuestionario/formulario de carácter anónimo en el que el evaluador realiza dos apreciaciones:

1. Valora la efectividad del evaluado en distintos aspectos (como las diez competencias de nuestro caso) en condiciones normales de trabajo. Es decir en su día a día.
2. La segunda valoración se realiza también sobre las mismas competencias, pero en condiciones especiales: estrés, plazos cortos, tareas de alta complejidad, frecuencia, etc. Para nuestro trabajo hemos considerado la frecuencia como la segunda valoración o elemento de ponderación.

1.8 Evaluación del Desempeño de Competencias de 180°

La evaluación de 180° es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y -eventualmente- los clientes. Se diferencia de la evaluación de 360° en que no incluye el nivel de subordinados.

La evaluación de 180° puede definirse como una opción intermedia entre la evaluación de 360° y el tradicional enfoque de la evaluación de desempeño representado por la relación jefe-empleado o supervisor-supervisado, o dicho de otra manera, la relación de la persona con su jefe directo.

La evaluación de 180°, al igual que la evaluación de 360°, es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos.

Aunque ambas herramientas son conocidas, su utilización no se ha generalizado. Su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal que la integra. Ambos reconocen el verdadero valor de las personas como el principal componente del capital humano en las organizaciones.

Por ello la aplicación de esta herramienta implica confianza y confidencialidad entre sus participantes.

El desarrollo de recursos humanos comprende varios conceptos y componentes. El desarrollo puede estar dirigido desde la empresa, cuando esta decide emprender acciones sobre una competencia en particular, o sobre varias, e implementa actividades de entrenamiento y capacitación sobre temas específicos.

A través de la aplicación de la evaluación de 180° una empresa u organización le está proporcionando a su personal una formidable herramienta de auto-desarrollo.

De acuerdo a los métodos de evaluación del desempeño descritos y en concordancia con los objetivos que se desean lograr se va a optar por desarrollar la evaluación del desempeño por competencias a través del método de 360°. Considerando que por el tipo

de evaluación que realiza en la que intervienen tanto jefes, iguales, subordinados y proveedores o clientes externos del Poder Judicial, permitirá ir evaluando los resultados que se van obteniendo y poder observar si se logra los objetivos planteados. Así mismo se va a medir los resultados a través de la percepción de los clientes externos del Poder Judicial que en este caso son los litigantes y abogados y se espera mejorar la imagen de este poder del estado al menos en el Distrito Judicial de Huánuco.

La desventaja que por el momento podemos encontrarle al método de evaluación de 360° que no su aplicación no ha sido muy difundida en nuestro medio por lo que no se tienen mayores referentes en los que apoyarse.

Este método se aplicará a través del desarrollo de formularios que se diseñarán de acuerdo a cada puesto que se evalúe y de las competencias que se desean desarrollar en los mismos. Las entrevistas también serán una de las herramientas propias de este método, las cuales se realizarán con la frecuencia que se requiera como parte de la retroalimentación que se da en este método de evaluación.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

El **Poder Judicial del Perú** es uno de los tres poderes del Estado Peruano, está constituido por una organización jerárquica de instituciones, que ejercen la potestad de administrar justicia, que en teoría emana del pueblo, no obstante no es elegido directa ni indirectamente.

Está encabezado actualmente por su Presidente, por el Consejo Ejecutivo y por la Corte Suprema de Justicia de la República del Perú que tiene competencia en todo el territorio. El segundo nivel jerárquico lo forman las Cortes Superiores de Justicia con competencia en todo un Distrito Judicial. El tercer nivel es formado por los Juzgados de Primera Instancia cuya competencia es, aproximadamente, provincial. Luego, se encuentran los Juzgados de Paz Letrados, con competencia distrital. Y finalmente los Juzgados de Paz (no letrados), encargados de resolver asuntos judiciales sencillos.

Dentro del segundo nivel jerárquico encontramos que actualmente el Poder Judicial tiene 31 Cortes Superiores de Justicia, las cortes son los órganos jurisdiccionales encargadas de administrar justicia en su respectivo distrito judicial a nombre de la Nación a través de las Salas Especializadas o Mixtas, Juzgados Especializados o Mixtos, Juzgados de Paz Letrado y Juzgados de Paz, de acuerdo a los principios establecidos en la Constitución Política del Perú, y a lo normado por la Ley Orgánica del Poder Judicial, los códigos y las leyes que correspondan.

La Corte Superior de Justicia de Huánuco es parte de este Segundo Nivel Jerárquico, fue creada mediante Ley N°8166 del 20 de diciembre 1935, instalada el 30 de abril 1936, y fue inicialmente llamada Corte Superior de Justicia de Huánuco, Pasco y Coronel Portillo, para posteriormente comprender solo Huánuco y Pasco hasta diciembre del 2005, que adopta su denominación actual.

El Texto Único Ordenado de la Ley Orgánica del Poder Judicial define claramente su estructura de gobierno y gestión institucional. Asimismo, explícita la relación entre sus componentes administrativo y jurisdiccional.

Durante sus casi 77 años de instalación la Corte de Huánuco dependió administrativamente de la Gerencia General del Poder Judicial, hasta que como parte de la política de descentralización que iniciara este poder del estado con la creación de unidades ejecutoras emite la Resolución Administrativa N° 114-2012-CE-PJ que la constituye como unidad ejecutora a partir del Ejercicio Fiscal 2013.

Como unidad ejecutora le ha implicado una nueva estructura organizacional en lo que respecta a la parte administrativa, generándose nuevas plazas presupuestadas como no presupuestadas. Teniéndose los organigramas que se adjuntan en los anexos.

Como unidad ejecutora la Corte Superior de Justicia de Huánuco viene administrando el presupuesto anual que le es asignado por parte del pliego Poder Judicial, así como se ha establecido una nueva organización administrativa creándose nuevos puestos de los cuales se tienen aún pendientes de ser presupuestados muchos de ellos, actualmente cuenta con un CAP, MOF y ROF y otras directivas internas que se han emitido desde el 2013, los mismos que guardan relación con los lineamientos generales del Poder Judicial y la normativa estatal vigente.

2.1 Oficina de Personal – Unidad de Administración y Finanzas

Dentro de la su estructura administrativa, se encuentra formando parte de la Unidad de Administración y Finanzas, la Oficina de Personal, que actualmente se encuentra conformada por seis personas: un coordinador y cinco asistentes. Dentro de las funciones que se han definido para esta oficina se tienen las más resaltantes:

- a.** Proponer a la Gerencia de Administración Distrital las políticas, normas, objetivos y planes para la administración del personal de la Corte Superior de Justicia.
- b.** Elaborar normas, directivas y procedimientos que permitan optimizar el desarrollo de los procesos técnicos de personal de la Corte Superior de Justicia
- c.** Elaborar el proyecto de Presupuesto Analítico de Personal (PAP) de la Corte Superior de Justicia.
- d.** Evaluar los informes sobre ocurrencias de novedades por parte de los servidores, y de estar dentro de sus atribuciones dispondrá las correcciones necesarias o elevará la documentación al Jefe inmediato mediante un informe detallado proponiendo alternativas de solución y sanciones de existir responsabilidades
- e.** Planear, organizar, dirigir, ejecutar y supervisar las acciones referidas tanto a la vinculación de personal, como a su mantenimiento y desvinculación, tales como: reclutamiento, selección, contratación, evaluación, desplazamientos, capacitación, bienestar, cese y demás procesos técnicos de personal.

- f.** Controlar la distribución de plazas de personal en conformidad con el Cuadro para Asignación de Personal (CAP), y el Presupuesto Analítico de Personal (PAP).
- g.** Emitir Resoluciones de Primera Instancia, para el reconocimiento de los derechos y beneficios del personal activo de la Corte Superior, así como de sus pensionistas.
- h.** Coordinar con los órganos jurisdiccionales y administrativos, la elaboración, revisión y/o actualización del Cuadro Nominativo de Personal de la Corte Superior de Justicia.
- i.** Supervisar el control de asistencia, puntualidad y permanencia del personal, para aplicar las acciones de personal que correspondan; así como el procesamiento y emisión de la Planilla Única de Pagos de activos, pensionistas y otras que se generen de acuerdo a las disposiciones internas.
- j.** Supervisar que el sistema de escalafón de magistrados, personal auxiliar jurisdiccional y administrativo del Distrito Judicial, se encuentre debidamente actualizado.
- k.** Mantener actualizado el módulo de recursos humanos del Ministerio de Economía y Finanzas.
- l.** Realizar la fase de compromiso en el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) de las planillas de pagos y beneficios sociales.
- m.** Sistematizar las normas legales relacionadas con las actividades de los procesos técnicos de personal, regímenes laborales y de pensiones, Carrera Judicial y Administrativa para facilitar su aplicación, evaluación y control.
- n.** Mantener actualizado el Registro y Archivo de dispositivos legales que norman asuntos relacionados a las actividades del Poder Judicial.
- o.** Dar trámite a la Atención de Expedientes, que comprende análisis, elaboración de liquidaciones, informe y proyecto de resolución, sobre: Bonificación Personal, Retardo en el Ascenso, Asignación por 25 y 30 años de servicios, Reconocimiento de Tiempo de Servicios, Acumulación de Formación Profesional, Reconocimiento de Gastos de Ejercicios Anteriores.
- p.** Atender expedientes de reconsideraciones, elaborando el informe técnico y el proyecto de resolución correspondiente.

- q. Elaborar los informes técnicos legales e inventario de los documentos y llenado de los formularios según corresponda de pensiones definitivas, pensiones niveladas, incorporaciones, pensiones de viudez y pensiones de orfandad de acuerdo a lo dispuesto por el Decreto Supremo N° 048-2004-EF.

La Oficina de Personal coordina permanentemente con la Gerencia de Personal y Escalafón del Poder Judicial, sobre procedimientos a seguir en el cumplimiento de sus principales funciones.

Se va realizar un breve análisis de la situación actual del cumplimiento o no de los objetivos que se persigue por parte de la Gerencia y Gestión de los Recursos Humanos institucionales de acuerdo a la Fig. 01 en la Corte Superior de Justicia de Huánuco.

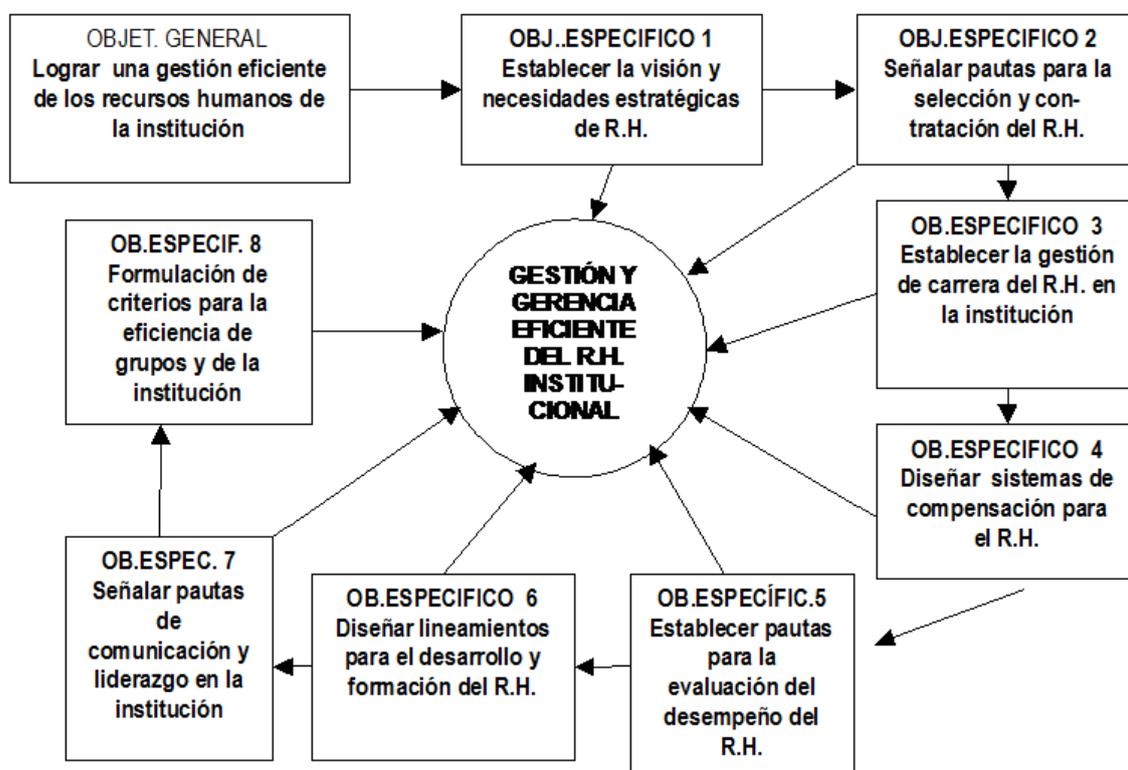


Fig. 1

Mapa de contenidos de la Gestión de los Recursos Humanos

Objetivo Específico 1: Establecer la visión y necesidades estratégicas de R.H.

La Corte Superior de Justicia de Huánuco no cuenta con una misión, visión, metas y políticas para lograr el desarrollo humano.

Objetivo Específico 2: Señalar pautas para la selección y contratación del R.H.

El proceso de selección que se viene dando para cubrir plazas vacantes tanto para plazo fijo 728 como para plazas CAS a través de concursos públicos, para lo cual la Presidencia de la Corte designa a una comisión conformada por un Juez Titular, el Gerente de Administración Distrital y la Coordinadora de Personal, cuya vigencia es por un período de un año

El Perfil de Puestos que tiene establecido la Corte de Huánuco sirve para definir los requisitos curriculares y aptitudes que los postulantes deben cumplir. Para la difusión del concurso se hace uso de la página Web del Poder Judicial, el correo institucional (ya que pueden postular empleados de otras cortes) así como de periódicos locales. Tanto para la postulación al concurso, así como la publicación de los resultados de cada una de las etapas se hace uso de un aplicativo informático que ha sido desarrollado y es administrado por la Gerencia de Personal y Escalafón del Poder Judicial, otorgándose un usuario y clave de acceso a los miembros del comité de la Corte de Huánuco o corte que convoca al concurso. Esta opción se encuentra en la página web del Poder Judicial como se puede observar en la Fig. 2.

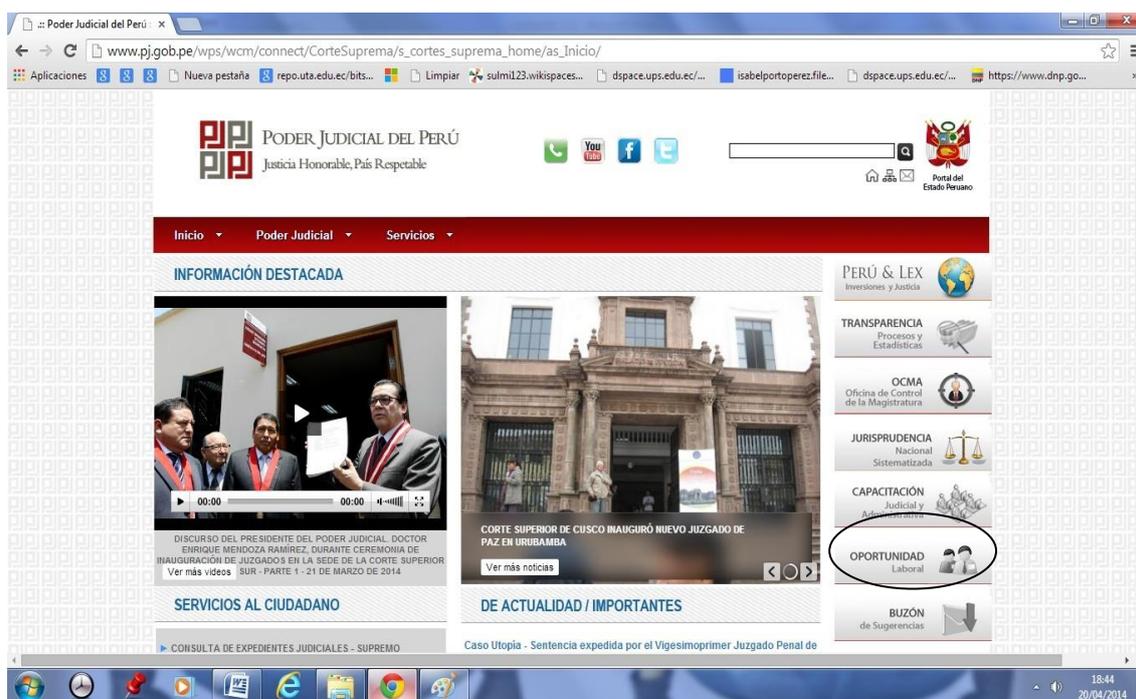


Fig. 2

Link de Oportunidad Laboral en la Página Web del Poder Judicial

Luego de culminarse la proclamación de ganadores, se procede a realizar el respectivo contrato laboral que es firmado por el titular de la institución en este caso el Presidente de la Corte y el nuevo trabajador.

Cabe resaltar que actualmente se tiene la carencia de un proceso de inducción al nuevo trabajador trayendo como consecuencia que si no ha tenido experiencia laboral previa en la institución, le llevará un período de casi medio año para adecuarse al trabajo y a los procesos internos que se realiza en cada área ya sea jurisdiccional o administrativa, lo que muchas veces genera retrasos en la tramitación de los expedientes jurisdiccionales o en la documentación administrativa.

Objetivo Específico 3: Establecer la gestión de carrera del Recurso Humano en la institución.

Actualmente no existe en la Corte Superior de Justicia de Huánuco un sistema de gestión de carrera del Recurso Humano. Si un trabajador desea ascender a un puesto superior al que tiene actualmente existen dos modalidades en la parte jurisdiccional:

- Tiene que postular en alguno de los concursos públicos que se convoque y en el que exista una plaza vacante de un nivel superior siempre y cuando cumpla con los requisitos.
- Acceder a una encargatura de alguna plaza que pueda ser dejada provisionalmente por otra persona que ha sido ascendida también provisionalmente. Por ejemplo: si un Relator de Sala es encargado de ejercer el cargo de Juez Provisional o Suplente su plaza puede ser cubierta por otra persona que tiene contrato indeterminado en el Poder Judicial y esta designación la realiza el Presidente de la Corte.

En lo que respecta a la parte administrativa, desde el año 2013 se han generado las Jefaturas de Unidad y las Coordinaciones, las mismas que al ser cargos de confianza, las personas que las asumen pueden ser trabajadores de la misma corte o de otras cortes con años de experiencia en este poder del Estado, lo que podría considerarse como un ascenso provisional. Pero también se viene dando el caso que se está otorgando la confianza a personas que nunca han laborado en la corte pero que por su experiencia laboral han sido elegidos para ocupar estos cargos por parte de la Presidencia de Corte.

Se debe mencionar que en el Poder Judicial tiene pendiente de aprobación el **"PROYECTO DE LEY DE LA CARRERA DEL AUXILIAR JURISDICCIONAL Y ADMINISTRATIVO DEL PODER JUDICIAL"**.

Objetivo Específico 4: Diseñar sistemas de compensación del Recurso Humano

En la Corte Superior de Justicia de Huánuco no se tiene diseñado un sistema de compensación del Recurso Humano, se tiene una valoración del puesto tradicional teniendo las características propias de éste:

- El puesto es lo importante la persona el accesorio.
- No se aprovecha las capacidades de las persona.
- Las posibilidades de promoción son limitadas como ya se explicó anteriormente.
- Se remunera al cargo no al individuo.
- Los cargos son rígidos, inamovibles y especializados para una sola tarea, es decir, son estandarizados.

Objetivo Específico 5: Establecer pautas para la Evaluación del Desempeño del Recurso Humano

No existe un sistema de evaluación del desempeño, lo que se viene aplicando es una evaluación que realizan los magistrados y jefes de áreas sobre la labor de su personal a cargo y lo hacen a requerimiento de la Presidencia, o Gerencia o Jefatura de la Unidad de Administración y Finanzas cuando se requiere renovar contratos del personal que se encuentra cumpliendo suplencias o a fin de año; y es a través de un documento escrito (oficio, informe) no estandarizado. Este tipo de evaluación muchas veces resulta subjetivo por el mismo hecho de no existir indicadores establecidos para ello. Las causas que podríamos encontrar para que no se realice la evaluación del desempeño, son las siguientes:

- Falta de una política institucional que la establezca normativamente.
- Falta de una política de gestión de carrera.
- Falta de liderazgo.
- Resistencia a la evaluación por parte del personal.

Se debe mencionar que desde hace el año 2012 aproximadamente, se creó en el Poder Judicial la Comisión Nacional de Descarga Procesal, la misma que se encarga de evaluar cuantitativamente a todos los órganos jurisdiccionales que se encuentran bajo su supervisión. Esta comisión se replica en cada corte a través de las Comisiones Distritales de Descarga Procesal. Como una de sus funciones la Comisión Nacional viene fijando metas anuales de producción de expedientes en trámite para cada tipo de órgano jurisdiccional, es decir, deben emitir sentencias o autos que pongan fin al proceso de

manera mensual de tal manera que a fin de año se les mide el porcentaje de cumplimiento de meta, de acuerdo a esto se nos asigna presupuesto por parte del Ministerio de Economía y Finanzas, se viene aplicando el Presupuesto por Resultados. Con este tipo de medición que se nos viene dando, en el caso de la Corte Superior de Justicia de Huánuco, se ha podido detectar que existen órganos jurisdiccionales que no cuentan con la cantidad suficiente de expedientes en trámite, así como un bajo ingreso de demandas o denuncias nuevas que no le permiten alcanzar las metas establecidas, lo que está trayendo como consecuencia la reubicación de algunos juzgados e incluso salas superiores a otros distritos judiciales que sí tienen una comprobada sobrecarga procesal. Este tipo de evaluación que se viene realizando no tiene en consideración al recurso humano, solo tiene en cuenta la producción cuantitativa de expedientes.

Objetivo Específico 6: Diseñar lineamientos para el desarrollo y formación del Recurso Humano

La Corte Superior de Justicia de Huánuco tiene asignado dentro de su presupuesto una partida para la capacitación del personal jurisdiccional y administrativo, y la programación de los cursos debe estar alineado a un cronograma que es dado por la Gerencia de Personal y Escalafón. Muchos de estos cursos son programados luego del horario de trabajo, por lo que muchas veces tiene un bajo nivel de concurrencia de parte del personal, lo que no permite cumplir con los objetivos propuestos.

Objetivo Específico 7: Señalar pautas de comunicación y liderazgo en la institución

En la Corte Superior de Justicia de Huánuco se viene aplicando la comunicación descendente, ascendente y horizontal. Se aplica la descendente principalmente de la Presidencia hacia los órganos jurisdiccionales y la Gerencia de Administración a través de la difusión de directivas, resoluciones administrativas, oficios, correos, etc. En el caso de la Gerencia de Administración se da descendentemente hacia los Jefes de Unidad, éstos a su vez hacia sus coordinadores y los coordinadores hacia el personal que tienen a cargo.

En el caso de la comunicación ascendente, se viene dando a través de informes que los órganos jurisdiccionales y dependencias administrativas remiten a la Presidencia cuando esta lo requiere. Así como en la Gerencia de Administración se da jerárquicamente, iniciándose en los asistentes de cada área, hacia sus coordinadores, los coordinadores a

su vez a los Jefes de Unidad y éstos al Gerente o directamente a En cuanto a la comunicación horizontal, se da entre órganos jurisdiccionales que pueden ser de la misma instancia o no, y entre las áreas administrativas sean del mismo nivel jerárquico o no.

Para la comunicación interna entre instancias jurisdiccionales y administrativas se hace uso del correo institucional, que ha sido reconocido como oficial.

Objetivo Específico 8: Formulación de criterios para la eficiencia de grupos y de la institución

En la Corte Superior de Justicia de Huánuco el trabajo se realiza de una manera lineal, se trabaja en grupo más no en equipo, no se tiene una estrategia de desarrollo organizacional.

Podemos concluir de todo lo analizado que en la Corte Superior de Justicia de Huánuco no se cuenta con una adecuada Gestión del Recurso Humano, por ende esta tesis tiene como uno de los objetivos proporcionar a los mandos jurisdiccionales y administrativos un instrumento de medición del desempeño del personal (Objetivo Específico 5) para que les permita tomar decisiones acerca de los estímulos laborales, las promociones, las reclasificaciones, la capacitación y el plan de carrera del personal jurisdiccional y administrativo.

2.2 Diseño modelo del Sistema de Evaluación del Desempeño

Para el diseño del sistema de evaluación del desempeño se seguirá los siguientes planteamientos:

1. Elección del método de evaluación del desempeño

En este caso será el de la Evaluación de 360°, la cual implica una evaluación que integra la opinión de quienes han trabajado con el evaluado: jefe inmediato, compañeros de trabajo, colaboradores en su caso, usuarios y la autoevaluación (Langdon y Osborne, 2002). La ventaja de esta herramienta es que proporciona la retroalimentación del desempeño laboral desde el círculo completo de contactos diarios que un empleado pudiera tener (Robbins, 1999). Este tipo de evaluación evita problemas como la condescendencia o severidad

sobre el desempeño laboral del trabajador y las preferencias subjetivas por parte de los evaluadores.

Así mismo se aplicará la Evaluación del Desempeño basada en Competencias que se basa en la observación de conductas, es decir, en el comportamiento de una persona frente a un hecho determinado. Más allá del conocimiento que posea, una persona puede actuar o no en relación con ese conocimiento.

2. Crear los formatos de evaluación y estímulo al desempeño laboral

Siendo uno de los ejes de la Evaluación y Estímulo al Desempeño Laboral la evaluación de 360°, se hace necesaria la creación de formatos de evaluación para los diferentes tipos de evaluadores que midan los siguientes aspectos:

a) *Formatos de evaluación para el jefe inmediato y la autoevaluación.*

Evaluarán el desempeño laboral considerando las responsabilidades, funciones y actividades, así como los comportamientos expresados en las competencias generales al realizar su trabajo el evaluado.

b) *Formatos de evaluación para el compañero, el colaborador y el usuario.* Evaluarán el desempeño laboral del trabajador en relación con los comportamientos expresados en las competencias generales al realizar su trabajo el evaluado.

La elaboración del conjunto de formatos específicos para cada trabajador a evaluar será realizada por la Coordinación de Personal considerando el Perfil de Puestos.

3. Sensibilizar al personal en relación con los procedimientos de evaluación y estímulo al desempeño laboral

El personal de la Coordinación desarrollará e impartirá reuniones informativas y de sensibilización de los procedimientos de evaluación y estímulo al desempeño laboral que faciliten la aceptación y participación del personal administrativo y jurisdiccional en estos procedimientos.

4. Verificar e identificar a los posibles evaluados y sus respectivos evaluadores.

Con el Perfil de Puestos, se obtendrá la información referente al jefe inmediato, compañeros, colaboradores y usuarios de cada trabajador. Se

verificará el listado de los posibles evaluadores. Después de la verificación de la lista, se hará la elección al azar de los evaluadores por trabajador (compañero, colaborador y usuario), utilizando una ficha de selección de evaluadores.

5. Coordinación de la logística de los procedimientos de evaluación del desempeño laboral

Se acordará con las autoridades las fechas, los horarios y los lugares para realizar las reuniones, que sean necesarias, informándose al personal sobre éstos.

Por otra parte se realizará las siguientes actividades:

- Se elaborará, por trabajador, los formatos correspondientes al puesto y su rol dentro del procedimiento de la evaluación.
- Se preparará la lista de asistencia de los participantes.

6. Aplicación de los instrumentos para la evaluación del desempeño laboral.

La aplicación de la evaluación estará a cargo de la Coordinación de Personal y se llevará a cabo de manera grupal en las sesiones que sean necesarias. A cada participante se le entregará el paquete de formatos correspondientes para que evalúe según sea el caso: ya sea como jefe inmediato, trabajador, compañero, colaborador o usuario. Al terminar la evaluación, cada participante entregará los formatos ya aplicados.

7. Reporte de los resultados de la evaluación del desempeño laboral y dictamen de estímulos al desempeño laboral.

Los formatos de Evaluación y Estímulo al Desempeño Laboral serán calificados. Para obtener el nivel del desempeño laboral del personal que sea comparable entre puestos y que sirva como criterio en la toma de decisiones, se establecerán indicadores.

8. Información de los resultados de la evaluación y estímulo al desempeño laboral.

El informe de los resultados de la evaluación y estímulo al desempeño lo realizará la Gerencia de Personal y participarán todos los trabajadores evaluados, ya que es conveniente que el personal conozca su nivel actual de

desempeño laboral con los detalles específicos para poder dirigir sus esfuerzos hacia las acciones adecuadas que le permitirán mejorar dicho nivel.

Las reuniones para tal efecto se realizarán de la siguiente manera:

Se realizará una sesión para cada trabajador, con una duración de 20 minutos, y en presencia del jefe inmediato con el propósito de que ambos puedan conocer los resultados y establecer una adecuada retroalimentación.

Posterior a la reunión y en otro momento el trabajador y el jefe inmediato decidirán los planes de acción de mejora de cada una de las partes, es decir, establecerán las acciones, fechas y responsables, lo que transcribirán en el formato de resultados de la evaluación y estímulo al desempeño laboral. Esto es importante ya que ambos deben retroalimentarse de tal modo que sea permanente y se le dé continuidad propiciando y estableciéndose un nuevo estilo de comunicación entre jefe y colaborador. El formato, que ya incluye los planes de acción de mejora, será entregado al jefe inmediato.

Lo anterior es considerado de suma importancia por lo que se requiere un procedimiento confiable para su ejecución. Por ello se propone:

- La retroalimentación sea un diálogo constructivo.
- El trabajador y el jefe inmediato analicen sus propias condiciones, funciones y responsabilidades laborales al establecer los planes de acción de mejora.
- Hacer énfasis en las bondades de la retroalimentación en el desarrollo de las relaciones interpersonales.

9. Pago del estímulo al desempeño laboral

La relación de los trabajadores a los que les corresponden recibir el estímulo al desempeño laboral será entregada a la Presidencia para que proceda a otorgar el debido reconocimiento.

**ANALISIS FODA SOBRE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA
CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE HUÁNUCO**

E X T E R I O R	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
	<p>Plataforma informática adecuada para capacitación virtual.</p> <p>Implementación de indicadores del desempeño.</p> <p>Firma de convenios con instituciones educativas.</p>	<p>Falta de una Ley de la Carrera Jurisdiccional.</p> <p>Intervención del Poder Ejecutivo con la Ley del Servicio Civil.</p> <p>Falta de presupuesto para otorgar compensaciones.</p> <p>Requisitos para optar a puestos son muy escuetos.</p> <p>Resistencia al cambio y a la evaluación.</p>
I N T E R I O R	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	<p>Integrantes de la Oficina de Personal capacitados en normativa y procedimientos.</p> <p>Coyuntura propicia para proponer una metodología de evaluación del desempeño.</p> <p>MOF, ROF y CAP aprobados.</p>	<p>Falta de liderazgo directivo.</p> <p>Falta de compromiso laboral.</p> <p>Falta de capacitación y desarrollo personal.</p> <p>Falta de motivación.</p>

POSITIVAS

NEGATIVAS

CAPÍTULO III

DESARROLLO DEL TRABAJO DE LA TESIS

3.1. Principales quejas de los usuarios o beneficiarios del Poder Judicial

Para poder valorizar la importancia de una buena evaluación del desempeño debemos analizar la calidad del servicio de administración de justicia que brinda en este caso la Corte Superior de Justicia a sus usuarios, que son los abogados y litigantes que acuden a ésta en busca de la resolución oportuna de sus problemas legales en cualquier ámbito. Para poder obtener una estadística de las principales quejas que tiene los usuarios de la Corte Superior de Justicia de Huánuco, se ha recurrido a obtener información de la base de datos del Sistema Informático SISOCMA que se tiene implementado en la OCMA (Oficina de Control de la Magistratura) y en las ODECMAS a nivel nacional. Para poder entender que es cada una de ellas se hará una breve descripción de éstas.

El Poder Judicial cuenta con la Oficina de Control de la Magistratura (OCMA), que es el órgano disciplinario del Poder Judicial, goza de autonomía funcional, tiene competencia nacional y desarrolla actividades de control preventivo, concurrente y posterior; respecto de todos los magistrados del Poder Judicial con excepción de los vocales de la Corte Suprema de Justicia de la República. Asimismo, su actividad contralora comprende a todos los auxiliares jurisdiccionales de éste poder del Estado.

La OCMA, desarrolla sus actividades con sujeción a la Ley Orgánica del Poder Judicial, a su Reglamento de Organización y Funciones y supletoriamente, por el Texto Único Ordenado de la Ley de Normas Generales y Procedimientos Administrativos y los Códigos Adjetivos en materia Civil y Penal, en cuanto le sean aplicables.

La ODECMAS es la Oficina Desconcentrada de Control de la Magistratura, cuya función es velar por un correcto desempeño funcional de los Magistrados y Auxiliares Jurisdiccionales del Distrito Judicial de Huánuco, investigando y proponiendo las sanciones disciplinarias cuando incumplen sus deberes y obligaciones.

Realiza visitas judiciales destinadas a verificar la conducta funcional de los magistrados y/o auxiliares jurisdiccionales. Se creó con la finalidad de evitar que abogados y justiciables se trasladen hasta Lima a formular sus quejas y/o denuncias.

La ODECMA tiene establecido un procedimiento de quejas, las mismas que se registran de forma verbal o física en el Sistema Informático que tienen implementado y centralizado en el Area de Sistemas de la OCMA en Lima.

Las quejas registradas a octubre del 2015 se suman en 774 y se pueden clasificar en los siguientes rubros:

Tipo de Queja	Cantidad
Avocamiento indebido / incompetencia	2
Cond.inaprop.-maltrato verbal	1
Desacatar las disposiciones administrativas internas	99
Direccionamiento de expedientes(ruleteo)	3
Ejercer la defensa o asesoría legal / patrocinio	1
Falta de respeto	13
Hallazgos	2
Inconducta funcional	12
Incurrir en acto u omisión que sin ser delito, vulnera los deberes del cargo	270
Inobservancia del horario de trabajo	55
Motivacion inadecuada de la resolucio judicial	22
Negligencia en el cumplimiento de los deberes del cargo	162
Retardo en la administracion de justicia	103
Revisión de expedientes/equipos	26
Total	774

Del total de quejas registradas se ha realizado una clasificación con respecto a la cantidad que corresponde a magistrados netamente, obteniéndose como resultado el siguiente:

Tipo de Queja	Cantidad
Avocamiento indebido / incompetencia	
Cond.inaprop.-maltrato verbal	
Desacatar las disposiciones administrativas internas	58
Direccionamiento de expedientes(ruleteo)	1
Ejercer la defensa o asesoría legal / patrocinio	
Falta de respeto	2
Hallazgos	
Inconducta funcional	10
Incurrir en acto u omisión que sin ser delito, vulnera los deberes del cargo	76
Inobservancia del horario de trabajo	12
Motivacion inadecuada de la resolucio judicial	4
Negligencia en el cumplimiento de los deberes del cargo	
Retardo en la administracion de justicia	2
Revisión de expedientes/equipos	63
Total	228

Las quejas que más incidencia se tiene en el caso de los magistrados son las siguientes:

- Desacatar las disposiciones administrativas internas: queja que guarda relación con el incumplimiento de los Reglamentos, Directivas, Memorandums y demás normativas que se tienen en el Poder Judicial y en la Corte Superior de Justicia de Huánuco.
- Incurrir en acto u omisión que sin ser delito vulnera los deberes del cargo: queja que se refiere a las faltas graves que ameritan destitución.

- Revisión de expedientes/equipos, queja que tiene que ver con no haberse seguido con el procedimiento establecido para la tramitación del expediente o con haberse hallado algún archivo informático en el computador del magistrado que no guarda relación con las labores propias de su función, esta queja tiene como causa que por la recargada labor de los magistrados no disponen de tiempo para realizar un seguimiento constante y permanente sobre la forma correcta de tramitarse un expediente, cumpliéndose los procedimientos y plazos establecidos por Ley. En el caso de tratarse de la revisión de expedientes, se tiene como causa que los equipos de cómputo muchas veces no son formateados cuando son asignados a un nuevo usuario, por lo que los archivos informáticos no son eliminados y se conservan en el equipo innecesariamente, no guardando en algunos casos relación con la función que el magistrado desempeña, siendo detectados en las visitas que la ODECMA realiza y que incluye la revisión de los equipos de cómputo por parte de personal informático que les presta apoyo.

Con respecto a las quejas que corresponde a los Especialistas de Causas se tienen los siguientes resultados:

Tipo de Queja	Cantidad
Avocamiento indebido / incompetencia	
Cond.inaprop.-maltrato verbal	
Desacatar las disposiciones administrativas internas	8
Direccionamiento de expedientes(ruleteo)	
Ejercer la defensa o asesoría legal / patrocinio	
Falta de respeto	6
Hallazgos	
Inconducta funcional	5
Incurrir en acto u omisión que sin ser delito, vulnera los deberes del cargo	3
Inobservancia del horario de trabajo	
Motivacion inadecuada de la resolucio judicial	
Negligencia en el cumplimiento de los deberes del cargo	16
Retardo en la administracion de justicia	10
Revisión de expedientes/equipos	
Total	48

Las quejas con mayor incidencia son las que guardan relación con la negligencia en el cumplimiento de los deberes del cargo y con el retardo en la administración de justicia lo que implica la omisión, el descuido voluntario y consciente en el cumplimiento de las tareas teniendo muchas veces como causa la sobrecarga procesal en algunos juzgados.

En el caso de los Especialistas de Audiencias

Para el caso de los Especialistas de Audiencias se tiene los siguientes resultados:

Tipo de Queja	Cantidad
Avocamiento indebido / incompetencia	
Cond.inaprop.-maltrato verbal	
Desacatar las disposiciones administrativas internas	
Direccionamiento de expedientes(ruleteo)	
Ejercer la defensa o asesoría legal / patrocinio	
Falta de respeto	
Hallazgos	
Inconducta funcional	
Incurrir en acto u omisión que sin ser delito, vulnera los deberes del cargo	
Inobservancia del horario de trabajo	1
Motivacion inadecuada de la resolucion judicial	
Negligencia en el cumplimiento de los deberes del cargo	
Retardo en la administracion de justicia	8
Revisión de expedientes/equipos	
Total	9

En este caso la queja más resaltante es la de retardo en la Administración de Justicia, que es una queja que se da en la mayoría de los cargos, y que tiene como causa también la sobrecarga procesal.

Finalmente para los Asistentes Jurisdiccionales, los resultados obtenidos son:

Tipo de Queja	Cantidad
Avocamiento indebido / incompetencia	2
Cond.inaprop.-maltrato verbal	
Desacatar las disposiciones administrativas internas	
Direccionamiento de expedientes(ruleteo)	

Ejercer la defensa o asesoría legal / patrocinio	1
Falta de respeto	3
Hallazgos	
Inconducta funcional	
Incurrir en acto u omisión que sin ser delito, vulnera los deberes del cargo	
Inobservancia del horario de trabajo	
Motivación inadecuada de la resolución judicial	
Negligencia en el cumplimiento de los deberes del cargo	15
Retardo en la administración de justicia	6
Revisión de expedientes/equipos	
Total	27

Para los Asistentes Jurisdiccionales las quejas más resaltantes son la Negligencia en el cumplimiento de los deberes del cargo y el Retardo en la administración de justicia que implica la omisión, el descuido voluntario y consciente en el cumplimiento de las tareas, que para este tipo de puesto muchas veces se da por desconocimiento de funciones ya que muchas veces son desempeñados por personal nuevo.

De los resultados obtenidos de los formatos de Evaluación así como de las quejas que tienen en la mayoría de los perfiles analizados la falta de capacitación en la normativa vigente, en la atención a los usuarios, en la calidad en el trabajo, proponiéndose para ello, realizándose considera necesario implementar un plan de capacitación que impacte a los magistrados y trabajadores de acuerdo a las áreas de trabajo y temas específicos. Estos temas deberán ser recogidos de la Evaluación del Desempeño practicada.

3.2 Aplicación del modelo de evaluación de desempeño que proponemos en la presente tesis

En esta etapa se definió los pasos a seguir así como el tiempo de duración del proceso de ejecución de la evaluación de 360 grados.

Se seleccionó a los magistrados y personal de los dos Juzgados de Investigación Preparatoria de Amarilis para la ejecución de la evaluación.

Estos juzgados están conformados cada uno por:

- Un magistrado

Compartiendo entre ellos al personal jurisdiccional que conforma los:

- Pool de Especialistas de Causas (3 personas)
- Pool de Especialistas de Audiencias (3 personas)
- Pool de Asistentes Jurisdiccionales (3 personas)

Y al personal administrativo:

- Asistente de Informática
- Asistente de Mesa de Partes
- Asistente de Comunicaciones

Por ser personal que es constantemente rotado entre las diversas áreas jurisdiccionales se ha optado por desarrollar un solo formato para la evaluación de desempeño tanto para personal jurisdiccional y administrativo. En éste se ha considerado las competencias genéricas que se requieren para laborar en la parte jurisdiccional de la Corte Superior de Justicia de Huánuco.

Para realizar el proceso de sensibilización se explicó en primer lugar el objetivo de ésta a los magistrados por ser ellos los que por el cargo que ocupan tienen injerencia directa en el personal, siendo de ayuda en la concientización sobre el proceso su opinión favorable sobre éste. Posteriormente se explicó a los evaluados el contenido del formato desarrollado, así como la manera de rellenarlo y a quiénes debían evaluar cada uno.

Una vez explicado a los evaluados y evaluadores, se procedió a fijar una fecha para realizar la evaluación del desempeño de 360, de acuerdo a la disponibilidad de su tiempo, ya que se tiene una agenda judicial recargada de actividades propias del juzgado.

Se fijó como fecha de evaluación el 8 de setiembre del 2015.

Una vez culminada la evaluación, se recolecta los formatos, debiéndose traducir en cifras los resultados de las calificaciones realizadas, tomándose como referencia la puntuación de grados y ponderación de factores para obtener el puntaje individual total de cada trabajador evaluado que se utilizó en el Libro de Gestión Estratégica del Capital Humano del Ing. Alfredo Pezo Paredes. Siendo los grados de calificación utilizados y sus puntos los siguientes:

Grados de Calificación:	I	M	S	B	E	
Puntos	:	2	4	6	8	10

El puntaje final se obtendrá de la sumatoria de los puntajes parciales que resultarán de la multiplicación del valor de la calificación por el valor de la ponderación de cada factor, los mismos que para su clasificación se ubicarán en el rango correspondiente lo que determinará su ubicación final, de acuerdo a la siguiente tabla y equivalencias:

PUNTAJE		GRADOS DE AVAL
Desde	Hasta	
20	29	Insatisfactorio
30	49	Mejorable
50	69	Satisfactorio
70	89	Bueno
90	100	Excelente

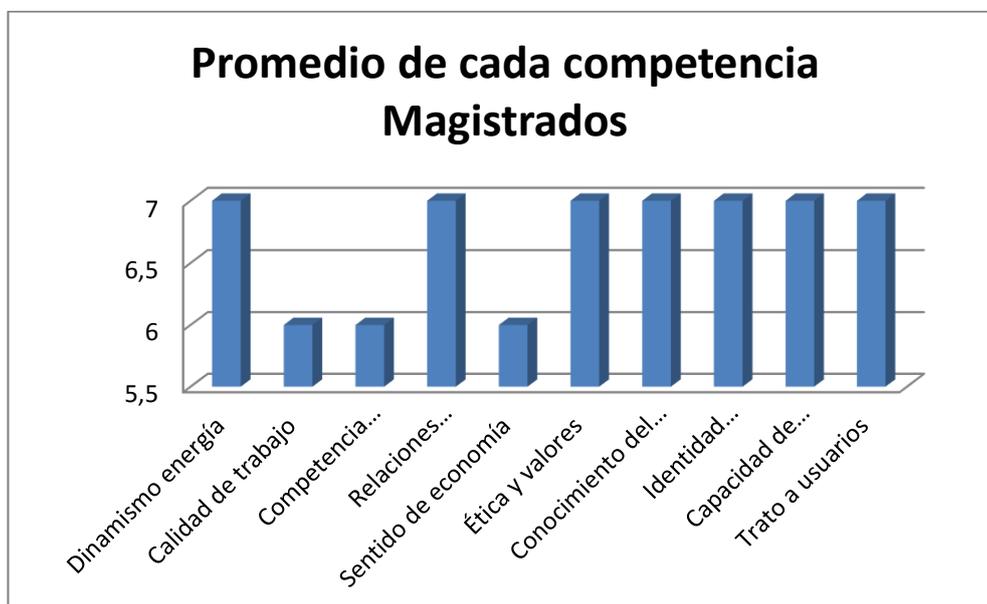
Resultados de Evaluación a Magistrados

Competencias	Magistrado 1	Magistrado 2	Calificación	Política de Mejoramiento	Impacto	Gestión
Dinamismo energía	9	5	7	Capacitación en liderazgo	Personal motivado	Incluir dentro del plan anual de capacitación de la Corte de Huánuco talleres de liderazgo para los magistrados
Calidad de trabajo	7	4	6	Talleres sobre calidad, excelencia en el trabajo	Cumplimiento de metas con resultados de calidad	Incluir dentro del plan anual de capacitación de la Corte de Huánuco talleres de liderazgo para los magistrados
Competencia profesional	7	4	6	Capacitaciones constantes presenciales o virtuales dirigidas a magistrados	Resoluciones 100% confirmadas, sin apelar	Incluir dentro del plan anual de capacitación la firma de convenios con instituciones educativas
Relaciones interpersonales	8	5	7	Talleres motivacionales sobre trabajo en equipo	Personal motivado a realizar trabajo de calidad	Incluir dentro del plan anual de capacitación de la Corte de Huánuco talleres de liderazgo para los magistrados
Sentido de economía	8	4	6	Medición del uso del tiempo y de los recursos asignados	Disminución del tiempo extra de trabajo, reducción	Incluir dentro del plan anual de capacitación de la Corte de Huánuco

					de gastos	talleres de liderazgo para los magistrados
Ética y valores	8	5	7			
Conocimiento del puesto	7	6	7			
Identidad institucional	8	6	7	Promover la participación activa de los magistrados en las actividades que realiza la corte	Generará mayor identificación con la institución	Incluir dentro de las diversas comisiones de trabajo de manera rotativa a todos los magistrados
Capacidad de Información y Comunicación	8	6	7	Dictado de cursos de computación, internet a los magistrados. Renovación de equipos de cómputo.	Mejor manejo de la información	Firma de convenios con universidades o institutos para el dictado del curso de informática. Asignar presupuesto para la adquisición de equipos de cómputo.
Trato a usuarios	7	6	7	Taller de relaciones interpersonales	Mejora imagen del Poder Judicial ante la sociedad	Incluir dentro del plan anual de capacitación de la Corte de Huánuco talleres relaciones interpersonales
Total	77	51	67			

Análisis: De la evaluación de los magistrados se puede observar que el Magistrado 1 ha alcanzado de acuerdo a su puntaje el nivel de BUENO, y el Magistrado 2 el nivel de SATISFACTORIO. Pero en los resultados individuales por competencia el magistrado 2

tiene la calificación de MEJORABLE, en las competencias de Calidad de trabajo, Competencia profesional y Sentido de Economía, por lo que debería reforzarse el mejoramiento de éstas con la política propuesta a nivel personal.



Resultados de Evaluación a Especialistas de Causas

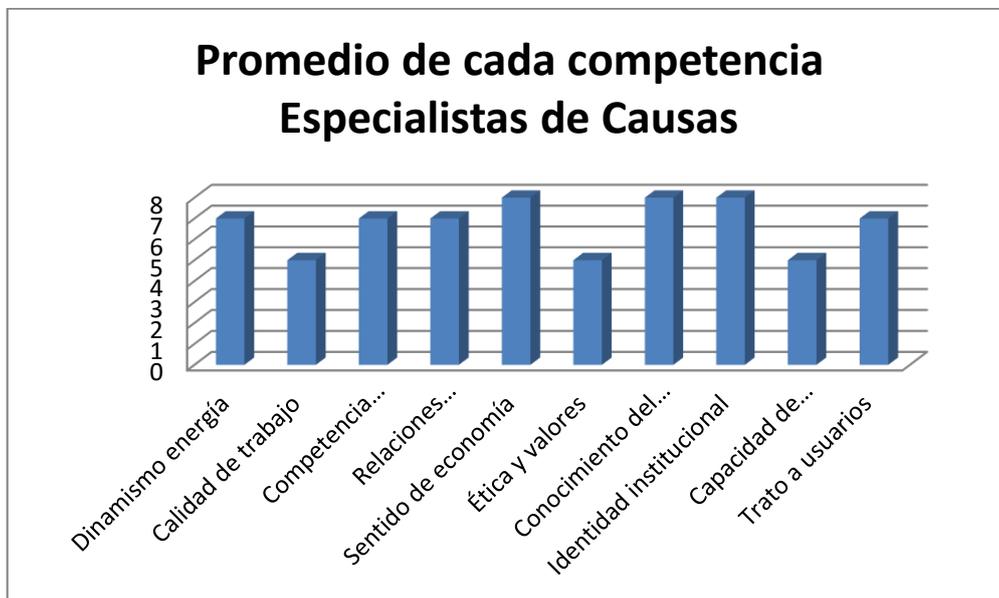
Competencias	Especialista 1	Especialista 2	Especialista 3	Calificación x competencia	Política de Mejoramiento	Impacto	Gestión
Dinamismo energía	8	4	8	7	Capacitación en liderazgo	Personal motivado	Incluir dentro del plan anual de capacitación de la Corte de Huánuco talleres de liderazgo para los

							magistrados
Calidad de trabajo	2	4	8	5	Talleres sobre calidad, excelencia en el trabajo	Cumplimiento de metas con resultados de calidad	Incluir dentro del plan anual de capacitación de la Corte de Huánuco talleres de liderazgo para los magistrados
Competencia profesional	8	4	8	7	Capacitaciones constantes presenciales o virtuales dirigida a magistrados	Resoluciones 100% confirmadas, sin apelar	Incluir dentro del plan anual de capacitación la firma de convenios con instituciones educativas
Relaciones interpersonales	8	4	8	7	Talleres motivacionales sobre trabajo en equipo	Personal motivado a realizar trabajo de calidad	Incluir dentro del plan anual de capacitación de la Corte de Huánuco talleres de liderazgo para los magistrados
Sentido de economía	8	6	8	8	Medición del uso del tiempo y de los recursos asignados	Disminución del tiempo extra de trabajo, reducción de gastos	Incluir dentro del plan anual de capacitación de la Corte de Huánuco

							talleres de liderazgo para los magistrados
Ética y valores	2	4	8	5			
Conocimiento del puesto	8	6	8	8			
Identidad institucional	8	6	8	8	Promover la participación activa de los magistrados en las actividades que realiza la corte	Generará mayor identificación con la institución	Incluir dentro de las diversas comisiones de trabajo de manera rotativa a todos los magistrados
Capacidad de Información y Comunicación	4	4	8	5	Dictado de cursos de computación, internet a los magistrados. Renovación de equipos de cómputo.	Mejor manejo de la información	Firma de convenios con universidades o institutos para el dictado del curso de informática. Asignar presupuesto para la adquisición de equipos de cómputo.
Trato a usuarios	8	4	8	7	Taller de relaciones interpersonales	Mejora imagen del Poder Judicial ante la	Incluir dentro del plan anual de capacitación de la

						sociedad	Corte de Huánuco talleres relaciones interpersonales
Total	64	46	80	67			

Análisis: De la evaluación a los Especialistas de Causas puede observar que del resultado individual, los Especialista 1 y 3 han alcanzado de acuerdo a su puntaje el nivel de SATISFACTORIO y BUENO, pero en el caso del Especialista 2 su resultado individual es de MEJORABLE, teniendo que aplicarse las políticas de mejoramiento en la mayoría de todas las competencias.



Resultados de Evaluación a Especialistas de Audiencias

Competencias	Especialista 1	Especialista 2	Especialista 3	Calificación x competencia	Política de Mejoramiento	Impacto	Gestión
Dinamismo energía	6	8	8	7	Capacitaci	Personal	Incluir dentro

					ón en liderazgo	motivado	del plan anual de capacitación de la Corte de Huánuco talleres de liderazgo para los magistrados
Calidad de trabajo	4	8	8	7	Talleres sobre calidad, excelencia en el trabajo	Cumplimiento de metas con resultados de calidad	Incluir dentro del plan anual de capacitación de la Corte de Huánuco talleres de liderazgo para los magistrados
Competencia profesional	5	8	6	6	Capacitaciones constantes presenciales o virtuales dirigida a magistrados	Resoluciones 100% confirmadas, sin apelar	Incluir dentro del plan anual de capacitación la firma de convenios con instituciones educativas
Relaciones interpersonales	8	8	8	8	Talleres motivacionales sobre trabajo en equipo	Personal motivado a realizar trabajo de calidad	Incluir dentro del plan anual de capacitación de la Corte de Huánuco talleres de liderazgo para los

							magistrados
Sentido de economía	7	8	8	8	Medición del uso del tiempo y de los recursos asignados	Disminución del tiempo extra de trabajo, reducción de gastos	Incluir dentro del plan anual de capacitación de la Corte de Huánuco talleres de liderazgo para los magistrados
Ética y valores	5	9	8	7			
Conocimiento del puesto	5	9	8	7			
Identidad institucional	7	8	8	8	Promover la participación activa de los magistrados en las actividades que realiza la corte	Generará mayor identificación con la institución	Incluir dentro de las diversas comisiones de trabajo de manera rotativa a todos los magistrados
Capacidad de Información y Comunicación	5	8	6	6	Dictado de cursos de computación, internet a los magistrados. Renovación de equipos de cómputo.	Mejor manejo de la información	Firma de convenios con universidades o institutos para el dictado del curso de informática. Asignar presupuesto para la adquisición

							ón de equipos de cómputo.
Trato usuarios	6	8	6	7	Taller de relaciones interperson ales	Mejora imagen del Poder Judicial ante la sociedad	Incluir dentro del plan anual de capacitac ión de la Corte de Huánuco talleres relacione s interpers onales
Total	58	82	74	71			

Análisis: De la evaluación a los Especialistas de Audiencias se puede observar que del resultado individual, los Especialista 2 y 3 han alcanzado de acuerdo a su puntaje el nivel de BUENO, en el caso del Especialista 1 su resultado individual es de SATISFACTORIO, teniendo que aplicarse las políticas de mejoramiento con mayor incidencia en la competencia de CALIDAD DE TRABAJO.

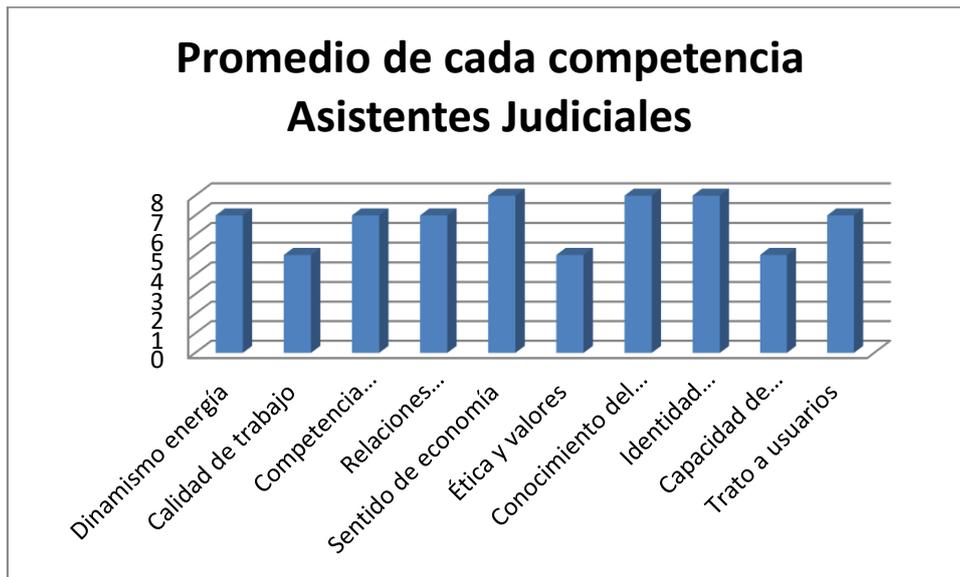


Resultados de Evaluación a Asistentes Judiciales

Competencias	Asistente 1	Asistente 2	Asistente 3	Calificación x competencia	Política de Mejoramiento	Impacto	Gestión
Dinamismo energía	5	8	8	7	Capacitación en liderazgo	Personal motivado	Incluir dentro del plan anual de capacitación de la Corte de Huánuco talleres de liderazgo para los magistrados
Calidad de trabajo	6	6	6	6	Talleres sobre calidad, excelencia en el trabajo	Cumplimiento de metas con resultados de calidad	Incluir dentro del plan anual de capacitación de la Corte de Huánuco talleres de liderazgo para los magistrados
Competencia profesional	4	8	4	5	Capacitaciones constantes presenciales o virtuales dirigida a magistrados	Resoluciones 100% confirmadas, sin apelar	Incluir dentro del plan anual de capacitación la firma de convenios con instituciones educativas
Relaciones interpersonales	6	10	6	7	Talleres motivacionales sobre trabajo en equipo	Personal motivado a realizar trabajo de calidad	Incluir dentro del plan anual de capacitación de la Corte de Huánuco talleres de liderazgo para los magistrados
Sentido de economía	4	8	6	6	Medición del uso del tiempo y de los	Disminución del tiempo extra de	Incluir dentro del plan anual de capacitación

					recursos asignados	trabajo, reducción de gastos	de la Corte de Huánuco talleres de liderazgo para los magistrados
Ética y valores	5	8	6	6			
Conocimiento del puesto	7	8	6	7			
Identidad institucional	7	10	8	8	Promover la participación activa de los magistrados en las actividades que realiza la corte	Generará mayor identificación con la institución	Incluir dentro de las diversas comisiones de trabajo de manera rotativa a todos los magistrados
Capacidad de Información y Comunicación	6	8	6	7	Dictado de cursos de computación, internet a los magistrados. Renovación de equipos de cómputo.	Mejor manejo de la información	Firma de convenios con universidades o institutos para el dictado del curso de informática. Asignar presupuesto para la adquisición de equipos de cómputo.
Trato a usuarios	7	8	6	7	Taller de relaciones interpersonales	Mejora imagen del Poder Judicial ante la sociedad	Incluir dentro del plan anual de capacitación de la Corte de Huánuco talleres relaciones interpersonales
Total	57	82	62	67			

Análisis: De la evaluación a los Asistentes Judiciales se puede observar que del resultado individual, los Asistentes 2 y 3 han alcanzado de acuerdo a su puntaje el nivel de BUENO y SATISFACTORIO respectivamente, en el caso del Asistente 3 su resultado individual es de MEJORABLE, teniendo que aplicarse las políticas de mejoramiento con mayor incidencia en la competencia de COMPETENCIA PROFESIONAL y SENTIDO DE ECONOMIA.



3.3 Programas de formación y capacitación a tener en cuenta

3.3.1 Capacitación del Recurso Humano

La estrategia metodológica que se aconseja, según los expertos, a fin de lograr exitosas sesiones de capacitación, entrenamiento o educación, debe estar basada en una combinación específica de principios de:

- Andragogía (educación adultos)
- Constructivismo
- Programación Neurolingüística, PNL
- Inteligencia Emocional

... según el tema y competencia a desarrollar.

Por ello cada temática cuenta con su propia estrategia metodológica. Es muy diferente desarrollar una competencia racional a una competencia emocional.

Hay temas que requieren un mayor componente cognitivo, otras un mayor componente actitudinal, por ello las estrategias son totalmente diferentes.

Es decir, un programa formativo para aprender a utilizar una aplicación informática cuenta con una estrategia metodológica diferente al de servicio al cliente y este, a su vez, tiene una estrategia metodológica distinta a un programa de liderazgo empresarial.

3.3.2 Plan de Capacitación de Personal – Metodologías

Derivado de su alcance y profundidad en el desarrollo de competencias, en la práctica contamos con:

Conferencias: Informan o presentan una visión general sobre un tema.

Charlas de instrucción: Procuran actualización acerca de una temática.

Talleres: Indicados para grupos o participantes con el conocimiento técnico mínimo para desarrollar actividades prácticas con el mismo.

Seminarios: Enfocados hacia la profundización de un tema específico.

Cursos: Acciones formativas que integran procesos de capacitación, entrenamiento y/o educación, para dotar al participante de los conceptos y recursos necesarios para la aplicación de un tema en la práctica laboral, profesional o personal.

Diplomados: Programas de educación no formal (no conducentes a título de educación superior), orientados hacia la complementación, actualización y profundización de un área del conocimiento. Ejemplo: Diplomado en Gestión del Talento Humano, Diplomado en Dirección Empresarial, etc.

3.3.3 Plan de Capacitación de Personal – Modalidades

Principalmente existe un par, más una tercera deriva de las dos anteriores:

Presencial: Requiere de la presencia física al participante para asistir a cada sesión, las cuales se programan en horarios y sitios ya definidos.

On Line o virtual: Puede ser tomada por internet, desde la comodidad de su casa u oficina, en horarios flexibles que se acomoden al tiempo disponible por parte del participante. Pueden incluir sesiones en vivo, con un facilitador en línea, en día y hora predeterminados.

Semi presencial: Es una derivación de la modalidad presencial, combinándola con actividades prácticas fuera del aula. En otros Programas, actividades presenciales con virtuales.

3.3.4 Plan de Capacitación de Personal – Alcance

Por lo anterior, programar una charla de instrucción es **insuficiente** para estimular ó desarrollar una competencia organizacional, directiva o comercial.

De igual manera, apoyarse en un seminario o curso, para capacitar a un grupo humano, sin enfoque, interrelación, valoración ni acompañamiento, ofrece resultados a corto plazo generando una competencia momentánea, la cual sin apoyo o seguimiento puede **perderse** al mediano plazo.

En estas dos situaciones la capacitación es vista como un gasto y no una inversión, lamentablemente.

El éxito radica en el diseño e implementación y evaluación de un proceso que integre los tres elementos enunciados, para facilitar que el ser humano participante cuente con el tiempo para **conocer, entender y aplicar**, generando **aprendizaje**, el cual se **evidencia** en el **cambio de comportamiento** frente a una tarea o función.

CAPÍTULO IV IMPACTOS

Habiéndose en el capítulo anterior analizado las quejas que se reciben a diario en el Órgano de Control de la Magistratura, se puede señalar que se generan efectos sobre los siguientes aspectos:

Presupetales: Las ODECMAS tienen asignado personal permanente o contratado por el Poder Judicial dedicado a la labor de control a exclusividad. En la Odecma Huánuco actualmente se tienen nueve personas trabajando en esta área, las que ostentan los siguientes cargos:

ODECMA						
N°	Plaza	REMUNERACION BASICA	ASIGNACION ESPECIAL	BONO JURISDICCIONAL	GASTOS OPERATIVOS	TOTAL
1	JUEZ SUPERIOR	3.005,07		3.500,00	5.500,00	12.005,07
2	SECRETARIO JUDICIAL	1.702,00	420,00	850,00		2.972,00
3	SECRETARIO JUDICIAL	1.702,00	420,00	850,00		2.972,00
4	SECRETARIO JUDICIAL	1.702,00	420,00	850,00		2.972,00
5	SECRETARIO JUDICIAL	1.702,00	420,00	850,00		2.972,00
6	SECRETARIO JUDICIAL	1.702,00	420,00	850,00		2.972,00
7	TÉCNICO JUDICIAL	1.302,00	620,00	650,00		2.572,00
8	ASISTENTE JUDICIAL	1.502,00	420,00	650,00		2.572,00
9	TÉCNICO JUDICIAL	1.302,00	620,00	650,00		2.572,00
Total						34.581,07

Observándose que en remuneraciones se tiene un gasto de S/. 34 581.07 Nuevos Soles; aunado a ello a esta área se tiene que asignarle moviliario, equipos de cómputo e impresoras, útiles de escritorio, movilidad para que puedan llevar a cabo su función contralora. El trámite que se le da una queja implica también un gasto ya que se genera un expediente de ésta, debiéndose seguir todo un procedimiento establecido hasta llegar a sancionar al quejado o declarar el archivo de la queja por no tener mayor sustento, muchas veces para llegar a una conclusión transcurre un año en promedio.

Corrupción, Imagen Institucional: la reciente encuesta realizada por la Universidad de Lima, y publicada el 27 de octubre del año en curso en el diario El Comercio revela que la desconfianza en el Poder Judicial bordea el 39.2%, mientras que un 56.3% confía poco en esta institución. De esto se tiene un peligroso dato, y es sin duda, que estos índices de confianza ciudadana ponen en cuestionamiento la propia legitimidad social del Poder Judicial. Empero, hay que advertir que de los encuestados, un 76.4% dice nunca haber litigado, y sólo responden que sí un 23.6%. Esto es, un gran número de los encuestados emite su punto de vista negativo sobre el Poder Judicial sin nunca haber tenido una experiencia directa en un proceso jurisdiccional. Esto nos lleva a la conclusión de que esa percepción negativa sobre el Poder Judicial, se debe por lo menos en parte a cómo la imagen de esta institución es tratada en algunos medios de comunicación, imagen que por cierto en mucho resulta negativa, dado que son importantes los espacios noticiosos que ocupan las intervenciones de la Oficina de Control de la Magistratura respecto de un hecho de corrupción, sin que lamentablemente esa prensa muchas veces no destaquen aquella otra dimensión que revela estos hechos: y es de que el control judicial está allí, operativo, tanto en su dimensión preventiva como ex post.

Pero si bien no se debe caer en el extremismo de abstraer el tema de la corrupción judicial, y achacarla a la entidad total de la nación peruana, sí se debe imputarse cierta corresponsabilidad de lo que lamentablemente viene sucediendo a las Facultades de Derecho, a los Colegios de Abogados y al mismo Poder Judicial. A las primeras porque, en su labor de formación de nuevos abogados, debieran otorgar un rol importante a la dimensión ética de los futuros profesionales del Derecho, cosa que lamentablemente no ocurre en algunos casos. Por otro lado, y en lo referente a los Colegios de Abogados, estos deben dejar de ser entidades pasivas, y asumir un rol activo en el ejercicio de sus facultades disciplinarias, pues, como se ha destacado en un reciente estudio del sociólogo Luis Pásara, al cual cito en términos textuales, pareciera existir:

«...Carencia de voluntad de investigar y sancionar (...) Dificultades para que los casos denunciados sean admitidos, demora en el procedimiento, renuencia a usar procedimientos y pruebas de oficio, y criterios confusos o contradictorios para determinar la existencia de faltas a la ética profesional contribuyen a un bajo nivel de sanción. Como se ha indicado, sobre el total de casos denunciados durante 2003, hasta marzo de 2005 sólo en 8.94% había recaído una sanción....».

Estos datos se encuentran solamente referidos al Colegio de Abogados de Lima, hacia donde se dirigió la muestra en la cual se ha basado el estudio del autor citado. Conviene

entonces que se promueva otro estudio similar, en el cual se explore la realidad de los Colegios de Abogados de provincias sobre el particular.

4.1 Impactos de la Evaluación del Desempeño

- a) **En la disminución de las quejas:** la evaluación del desempeño permitirá de acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta, detectar las falencias existentes en los magistrados de las competencias que guardan relación con las relaciones interpersonales, conocimiento del puesto, calidad de trabajo y competencia profesional, permitiendo que se desarrollen o fortalezcan dentro del Plan de Capacitación sugerido, las que deben verse reflejadas en la disminución de las quejas por desacatar las disposiciones administrativas internas, falta de respeto, conducta funcional, incurrir en acto u omisión que sin ser delito vulnera los deberes del cargo, inobservancia del horario de trabajo y negligencia en el cumplimiento de los deberes del cargo.

- b) **En la mejora en la calidad del servicio:** la evaluación del desempeño permitirá realizar un análisis dónde se presentan los problemas de calidad actual y potencial para la toma de medidas, incentivando a los empleados a que se fijen metas de mejoramiento para sí mismos. Lo que repercutirá progresivamente en la mejora de la imagen del Poder Judicial.

- c) **En la disminución del presupuesto asignado a los órganos de control de los magistrados y personal jurisdiccional:** la capacitación sugerida para el personal traerá como consecuencia la disminución de las quejas, lo que se reflejará en la disminución de los expedientes que se generan en los Órganos Descentralizados de Control de la Magistratura a consecuencia de éstos, lo que conllevará a una disminución en el gasto que irroga actualmente en horas/hombre y material logístico cumplir con el procedimiento establecido para la tramitación de un expediente.

- d) **Fortalecimiento de la ética profesional:** la evaluación del desempeño y los resultados obtenidos de ésta, ayudará a potenciar la excelencia en el trabajo de todas las personas y, en concreto, facilitarles el desarrollo de sus virtudes así como el despliegue de todas sus potencialidades; solo así las políticas éticas

penetran dentro de la intimidad da cada uno de los empleados para arraigarlo en la virtud. Cabe destacar que, en las organizaciones, la ética no consiste en entregar a cada miembro de la empresa un catalogo de políticas formales y una lista de acciones permitidas o prohibitivas como actualmente se hace en la Corte Superior de Justicia de Huánuco, sino mas bien, por medio de la formación, hacer que el mismo hombre descubra el amplio margen que posee de hacer el bien así como la perfección intrínseca que lleva consigo, la cual los mejora como persona.

- e) **Mejorar la calidad del capital humano:** la evaluación del desempeño permite conocer los puntos fuertes y débiles del personal, conocer la calidad de cada uno de ellos, así como el mejor puesto en el que pueden desempeñarse así como diseñar planes de mejora.

CAPITULO V

PROPUESTA DE SISTEMA Y ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para la implementación y organización para la implementación del Modelo de Evaluación del Desempeño en la Corte Superior de Justicia de Huánuco se tienen los principales requerimientos:

a) Recursos humanos especializados

Se hace conveniente contratar los servicios de un especialista en la Evaluación del Desempeño para apoyar las actividades de implementación, mantenimiento y supervisión del Sistema de Evaluación del Desempeño, con la finalidad de definir mecanismos de medición permanente del rendimiento del personal de la corte. Se sugiere las funciones a tener:

- Asistir en el desarrollo y propuesta de lineamientos, metodologías e instrumentos de evaluación del desempeño para el cumplimiento del proceso.
- Apoyar en la evaluación y propuesta de los modelos y/o metodologías para la supervisión y seguimiento de los procesos de evaluación del desempeño.
- Supervisar la implementación progresiva de la política y proceso de evaluación del desempeño a todo nivel para verificar su ejecución y cumplimiento.
- Capacitar a los distintos actores participantes en el proceso de evaluación del desempeño (evaluadores y evaluados) para que conozcan y entiendan los métodos, tipos y condiciones de evaluación, así como la oportunidad y resultados que conlleva la misma.

- Consolidar la información estadística recibida sobre la evaluación de desempeño realizada, con el fin de sistematizarla y verificar el cumplimiento del proceso.
- Revisar y/o mejorar los formatos utilizados en los procesos de evaluación a fin de adaptarlos a las necesidades específicas.
- Preparar el informe sobre los resultados de la evaluación del desempeño realizada en la institución para remitirlo a la Presidencia y Gerencia de Administración Distrital de la Corte Superior de Justicia de Huánuco.

b) De infraestructura tecnológica: software y hardware

En el mercado actual existe una variedad de proveedores de software para realizar la evaluación del desempeño a través de éstos, a los cuales los evaluadores y evaluados pueden acceder desde sus computadoras, pudiendo su adquisición ser una herramienta de apoyo para hacer mucho más dinámica la evaluación. Debiéndose evaluar la disponibilidad presupuestal para su adquisición. Entre algunos de los software que se han encontrado disponibles tenemos: Hrider, Cezanne HR Software, Evaluación del Desempeño 360 Degree, e-Valúame y Endalia HR.

Para ello se necesita que los equipos de cómputo se encuentren interconectados a la Red Lan de la corte tanto en las sedes de la Ciudad de Huánuco como las provincias alejadas y que sus características técnicas permitan la implementación del software que se pueda adquirir.

Actualmente la Corte Superior de Justicia de Huánuco, tiene un parque informático, con computadoras de diversas marcas y características, teniendo la necesidad de renovar aproximadamente 150 equipos de cómputo que resultan a la fecha obsoletos por el desfase tecnológico que tienen ya que

tienen más de 10 años de antigüedad, dificultando la instalación y uso de software moderno.

Así mismo, se tienen aún 5 sedes de provincias que se encuentran aisladas, es decir, sin interconexión a la Red Wan del Poder Judicial, lo que implicaría que en el personal de esas sedes no puedan acceder al software de evaluación del desempeño, debiéndose implementar la evaluación manual.

c) De infraestructura

Actualmente la Oficina de Personal cuenta con siete personas asignadas a ésta. El ambiente que ocupan es bastante reduciendo considerando que tienen equipos de cómputo, impresoras láser y planilladora, así como armarios que contienen legajos del personal, lo que hace imposible que se pueda adicionar una persona más que en este caso sería el especialista en Evaluación del Desempeño. Siendo necesario la reubicación de toda la Oficina de Personal a un ambiente más amplio que permita adicionar a una persona más con todo lo que implica, asignación de moviliario, equipo de cómputo, punto de red, etc. En caso de no disponerse de un ambiente para toda la oficina, se tendría que acondicionar un ambiente solo para el nuevo personal.

d) Presupuesto

Para poder cumplir con los requerimientos antes mencionados, se ha realizado una cotización de los costos aproximados tanto del personal nuevo que se requiere así como de la infraestructura tecnológica, teniéndose el siguiente costo aproximado:

Requerimiento	Costo Unitario	Costo Total
Especialista en Evaluación del Desempeño		S/.7000 Nuevos Soles Mensuales
Software de Evaluación del Desempeño		S/. 40000.00 Nuevos Soles
150 equipos de cómputo para renovación	S/. 2500.00	S/. 375000.00 Nuevos Soles
Total		S/. 422000.00 Nuevos Soles

El presupuesto requerido si bien resulta bastante elevado, en el caso de los equipos de cómputo puede ser dividido en etapas para su renovación de acuerdo a la disponibilidad presupuestal anual, pero debería ser un tema prioritario.

e) Alianzas estratégicas

Se hace necesario que la Corte Superior de Justicia de Huánuco realice alianzas estratégicas en los siguientes aspectos:

Educativos: con las universidades u otros centros superiores para el otorgamiento de becas, medias becas o descuentos en cursos, especializaciones, diplomados o maestrías para la capacitación de su personal, y el acceso a ellos sean de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño.

Infraestructura: Se requiere la alianza con el Gobierno Regional u otras instituciones públicas o privadas para el cofinanciamiento de la construcción de su nuevo local institucional para lo cual cuenta con un terreno que permitirá albergar a todos sus instancias jurisdiccionales, con ambientes modernos y adecuados para el trabajo diario.

Equipamiento informático: Se debe entablar relaciones con instituciones extranjeras de cooperación internacional para lograr donaciones de equipamiento informático, ante la poca disponibilidad presupuestal para la renovación completa del parque informático.

5.1 Periodicidad de la Evaluación del Desempeño

En el caso de la Corte Superior de Justicia de Huánuco se hace necesario que por no haber tenido una experiencia anterior en la Evaluación del Desempeño, se realice ésta semestralmente.

5.2 Responsables del Proceso de Evaluación del Desempeño

Se sugiere que para llevar a cabo la Evaluación del Desempeño y de acuerdo a la modalidad de trabajo que se tiene en la Corte Superior de Justicia de Huánuco, se conforme una Comisión que se encargue de organizar, ejecutar, supervisar,

entregar resultados y hacer el seguimiento de las políticas que se implementen posteriormente. Esta comisión estaría integrada por el Presidente de la Corte, por el Gerente de Administración Distrital, el Coordinador de Personal, un representante de los magistrados, un representante de los trabajadores. Esta comisión estaría asesorada por el Especialista en Evaluación del Desempeño que se recomendó contratar y quién trabajará más estrechamente con la Oficina de Personal por ser los que deberán asumir esta función al pasar del tiempo.

5.3 Políticas de promoción o incentivos

La Corte Superior de Justicia de Huánuco, no cuenta con presupuesto para poder brindar incentivos monetarios a sus trabajadores que alcancen un nivel de Excelente en las evaluaciones que se realicen. Ya que solo se le asigna presupuesto para las plazas que actualmente existen y las que en su gran mayoría están ocupadas por sus titulares.

Lo que se propone es la promoción del personal sobresaliente con las encargaturas que se dan y que implican un ascenso en su nivel profesional y remunerativo, y que actualmente su otorgamiento es potestad de la Presidencia de la Corte.

Otra manera de poder brindar incentivos es a través de las Alianzas Estratégicas con Universidades y otras instituciones educativas superiores, gestionando becas de estudios para el personal, que les permita la superación personal y profesional, a las que muchas veces no pueden acceder por motivos económicos.

También se sugiere el reconocimiento público de los empleados que anualmente alcancen el grado de Excelente dentro de las evaluaciones de desempeño que se realicen, como puede ser en la Ceremonia de Apertura del Año Judicial.

5.4 Líneas de Formación y Capacitación

Se propone una formación en tres estadios:

1. El primero es la capacitación, con un programa básico para que todos los empleados sepan ejecutar el trabajo para el cual se les ha contratado.
2. El segundo es el desarrollo de competencias, que les facilita adquirir nuevas habilidades para ocupar puestos de mayor responsabilidad en el futuro.

3. El último es la formulación de una estrategia de carrera que resulta esencial e imprescindible, que en el caso de la Corte Superior de Justicia de Huánuco, no existe. Existe la posibilidad de ocupar cargos en el área jurisdiccional de secretarios de sala, relatores de sala, coordinadores de audiencias, coordinadores de causas, e incluso de magistrados supernumerarios que son ocupados por concursos y/o por criterio de la Presidencia de Corte, como es en el caso de las encargaturas.

Considerándose que debería establecerse un plan de carrera que tenga como objetivo final ocupar la plaza de Juez Titular, lo que implicaría un cambio en la normativa vigente, ya que la potestad de nombrar jueces titulares es del Consejo Nacional de la Magistratura, que se encarga de convocar concursos a nivel nacional para las plazas vacantes que se tiene para jueces, y a las cuales pueden acceder abogados libres, el personal del Poder Judicial y los mismos magistrados si tienen la intención de un ascenso y mientras cumplan los requisitos exigidos. Por lo que muchas veces los ganadores de estas plazas tienen una mínima experiencia de trabajo en el Poder Judicial.

CONCLUSIONES

La evaluación del desempeño es una herramienta de gestión utilizada para evaluar al personal de una empresa o institución, sus conocimientos, habilidades y competencias, las mismas que deben estar acordes a las metas que se tengan como institución; proporcionando con sus resultados las competencias en las que se debe mejorar así como potenciar aquellas en las que destacan.

La Corte Superior de Justicia de Huánuco, en los más de 70 años de instalación que tiene, no ha realizado ningún proceso de evaluación del desempeño de su personal, por que lamentablemente el término evaluación se relaciona con causal de despido, concepto que debe ser erradicado para poder llevar a cabo la primera evaluación del desempeño de acuerdo a lo propuesto en la presente tesis, debiéndose para ello realizar la difusión a los magistrados, empleados y público en general sobre los objetivos de este proceso de evaluación con la finalidad que pueda ser debidamente asimilado, recayendo esta función en la Presidencia, Gerencia y Coordinación de Personal.

En vista a los resultados obtenidos, se podrá adoptar diferentes acciones habiéndose optado en el presente caso por un Plan de Capacitación que teniendo ya una referencia, podrá ser orientado a obtener resultados concretos, toda vez que actualmente se dictan cursos completamente desarticulados, sin mayor objetivo que el de cumplir con la cantidad de capacitaciones anuales que exige la Gerencia General del Poder Judicial, cursos que no guardan relación entre ellos y que tampoco aportan en la mejora o potenciación de las competencias del personal, los mismos que cuentan con una mínima concurrencia en la mayoría de los casos, pese a que toda capacitación oficial que se desarrolla tiene carácter de obligatorio.

Así mismo, para la ejecución del Plan de Capacitación propuesto se hace necesario la asignación de presupuesto que por ser la Corte de Huánuco una unidad ejecutora dentro del Poder Judicial deberá ser destinado del presupuesto anual que le transfiere el titular del pliego. Cabe destacar que no existe actualmente una partida asignada para las capacitaciones que se dan en la corte por lo que se hace necesario concientizar a los altos mandos en los beneficios que se obtendrán con la ejecución de una Evaluación del

Desempeño, que no solo significará una mejora en la calidad del trabajo del personal, sino también en la mejora en la atención a los usuarios, en una mejor imagen del Poder Judicial ante el usuario, una reducción en las quejas que se reportan en los órganos de control.

Dentro de los impactos que esperamos obtener con Evaluación del Desempeño y del Plan de Capacitación que se propone está una mejora en las tres EFE: efectividad, eficiencia y eficacia. En cuanto a la efectividad se tendrá como resultado el cumplimiento de producción mensual que es requerido para cada órgano judicial y que es un condicionante para su funcionamiento. Con respecto a la eficiencia, se podrá cumplir con los plazos procesales fijados por Ley, lográndose disminuir con las quejas del usuario en cuanto al retardo en la administración de justicia que generan también la llamada recarga procesal. Finalmente con respecto a la eficacia, las nulidades de resoluciones judiciales que se dan en Segunda Instancia o Salas Superiores, se verán reducidas ya que la calidad de las sentencias que se emitan no podrán ser cuestionadas por otro órgano judicial, disminuyendo los procesos que regresen a la etapa de trámite y por ende signifique para el justiciable un volver a fojas cero y haber perdido tiempo y dinero en su proceso.

RECOMENDACIONES

Recomendación 1°: Que la Oficina de Personal adopte el Plan de Evaluación de Desempeño propuesto para su aplicación, considerando necesario debido a su situación actual, contratar un experto en el tema, que conjuntamente con la Presidencia deberá aplicar el Plan Anual de Evaluación del Desempeño.

Recomendación 2°: Preparar una plataforma de evaluación más completa, que permita hacer:

- Preparar los cuestionarios digitalmente
- Rellenar los usuarios a través de la Web
- Obtener estadísticas automáticamente

Para lo cual se debe evaluar la adquisición de un software a medida que permita agilizar el proceso de evaluación y de calificación. Existe en el mercado una gran variedad de empresas que ofrecen la venta de software para la evaluación del desempeño como es el caso de la Empresa Cezzane HR, el software e-Valúame que permite probar su software en línea.

Recomendación 3°: Destinar anualmente presupuesto para la realización de la Evaluación del Desempeño así como para el Plan de Capacitación propuesto para potenciar las competencias en las que se tengan.

BIBLIOGRAFÍA

Libro un solo autor

- **Pezo Paredes, Alfredo:** *Gestión Estratégica del Capital Humano*, Lima – Perú, Agosto 2002. Segunda Impresión.
- **Alles, Martha Alicia:** *Desempeño por Competencias. Evaluación 360°*. Segunda Edición. Ediciones Gránica, 2005.
- **Gómez-Mejía.** *Dirección y gestión de recursos humanos*. Ed. Prentice-Hall. 3ra Edición. 2001.

Artículo en una obra de consulta con autor

- **Universidad Autónoma de Yucatán,** *Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal, Coordinación General de Desarrollo Humano. Programa “Evaluación y Estímulo al Desempeño Laboral del Personal Administrativo y Manual”*.

Documento de la World Wide Web

- República de Colombia, Departamento Administrativo de la Función Pública. “Equipos de Trabajo”. <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/pdf/dapf/Equipos.PDF>. Abril 2001.
- Carpio José Alberto, “Evaluación del Desempeño 4a generación” (www.areaRH.com). (2005).
- Colectivo de Autores. “Modelo cubano para la formación por competencias laborales: una primera aproximación”. www.Monografias.com (2005).
- Colectivo de Autores. “Indicadores de evaluación del desempeño y variables de comportamiento organizacional: tomado”. www.Monografias.com (2005). - Chiavenato, Idalberto; Administración de Recursos Humanos, 1994.
- Jáuregui G Alejandro: Normas de Desempeño para Empresas (indicadores): tomado de www.Gestiopolis.com (2005).

- Matos Sánchez, Yudirka: Tesis Formulación Estratégica de la Gestión de Recursos Humanos en la Empresa de Diseño e Ingeniería Guantánamo. FCE de la Universidad de Oriente.2004.
- Parra Urdaneta, Mauricio: La Evaluación del Desempeño y la Gestión de Recursos Humanos. Tomado de (www.areaRH.com) 2006.
- Sales Matías: Evaluación del Desempeño. Tomado de www.gestiopolis.com (2006).
- Zúñiga Vargas Fernando: La formación por competencias: Instrumento para incrementar la empleabilidad: tomado de www.areaRH.com (2006).
- Hamilton-Gill & Thomas International Limited 1998-2013, Informe de evaluación de 360 grados. <http://www.thomasinternacional.net>.
- Ministerio de Educación de Colombia. Manual de Evaluación del Desempeño.2003. http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-81030_archivo_pdf
- Guía Metodológica Evaluación Anual de Desempeño Laboral, Docentes y Directivos. <https://www.yumpu.com/es/document/view/34910509/articles-169241-archivo-pdf>.
- Giraldo Henau, Claudia Patricia: Creación de un Modelo de Evaluación del Desempeño bajo la Teoría de las Competencias. <http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/258/1/CreacionModeloEvaluacionDesempe%C3%B1oTeoriaCompetencias.pdf>
- Dirección de Recursos Humanos Pontificia Universidad Católica de Valparaíso: Informe Resultados Evaluación del Desempeño 2013. <http://vaf.ucv.cl:8080/Circulares/archivo?codNivel=0001301000&codDcto=0001301000130925848&type=doc>

ANEXOS

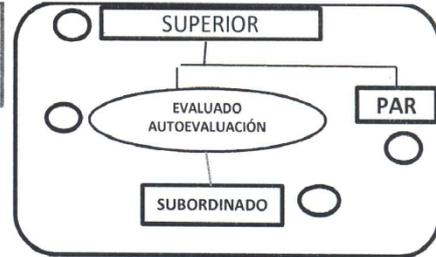
Formatos de encuestas de evaluación del Desempeño a magistrados y personal jurisdiccional de la Corte de Huánuco

Evaluación por competencias

Evaluado:

Julio Falcon

Respecto de la
persona que será
evaluada soy



COMPETENCIA

	I	M	S	B	E
1. Dinamismo energía			X		
Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que se vea afectado su nivel de actividad.					
2. Calidad de Trabajo		X			
Evalúa el uso óptimo de recursos, la obtención de resultados según requerimientos, confiabilidad, entregas oportunas, lectura de manuales, aplicación de normas de seguridad, administración información.					
3. Competencia profesional		X			
Evalúa la formación o grados académicos, actualización continua, experiencia, trabajos, publicaciones de investigación.					
4. Relaciones interpersonales			X		
Evalúa el nivel de importancia y repercusión del sentido de cooperación, comunicación e información, colaboración, participación, tolerancia con los demás.					
5. Sentido de economía			X		
Evalúa la utilización adecuada del tiempo y los recursos asignados, ahorro de materiales, propuesta de mejoras, trabajos de calidad al menor costo, cultura de trabajo en equipo.					
6. Etica y valores		X			
Evalúa el sentido de la responsabilidad, transparencia, moralidad, honestidad, lealtad, profesionalidad, solidaridad, disciplina, autoestima y puntualidad.					
7. Conocimiento del Puesto		X			
Evalúa el grado de conocimiento y dominio de las exigencias del puesto, procesos y actividades, competencias, aplicación de políticas normas, procedimientos, formación académica y experiencia					
8. Identidad Institucional			X		
Evalúa el nivel de vocación de servicio, dedicación, desprendimiento, esmero, proyección a la comunidad e imagen institucional					
9. Capacidad de Información y Comunicación			X		
Evalúa el manejo y aplicación de información y tecnología (uso de software y aplicativo, comunicación virtual), empatía, diálogo, conocimiento de idiomas					
10. Trato a usuarios			X		
Evalúa el sentido de cordialidad, tolerancia, respeto, capacidad de respuesta, trato, presentación y flexibilidad con los demás					

PUNTAJE

LEYENDA

I= Insatisfactorio

M= Mejorable

S= Satisfactorio

B= Bueno

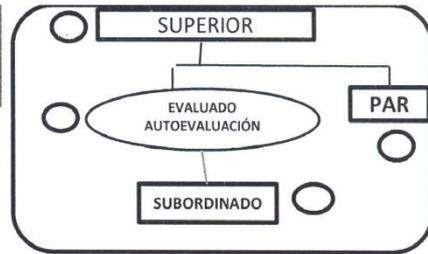
E=Excelente

Evaluación por competencias

Evaluado:

Jhon Mayhure Orizano

Respecto de la persona que será evaluada soy



COMPETENCIA

	I	M	S	B	E
1. Dinamismo energía				X	
Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que se vea afectado su nivel de actividad.					
2. Calidad de Trabajo				X	
Evalúa el uso óptimo de recursos, la obtención de resultados según requerimientos, confiabilidad, entregas oportunas, lectura de manuales, aplicación de normas de seguridad, administración información.					
3. Competencia profesional				X	
Evalúa la formación o grados académicos, actualización continua, experiencia, trabajos, publicaciones de investigación.					
4. Relaciones interpersonales				X	
Evalúa el nivel de importancia y repercusión del sentido de cooperación, comunicación e información, colaboración, participación, tolerancia con los demás.					
5. Sentido de economía				X	
Evalúa la utilización adecuada del tiempo y los recursos asignados, ahorro de materiales, propuesta de mejoras, trabajos de calidad al menor costo, cultura de trabajo en equipo.					
6. Etica y valores				X	
Evalúa el sentido de la responsabilidad, transparencia, moralidad, honestidad, lealtad, profesionalidad, solidaridad, disciplina, autoestima y puntualidad.					
7. Conocimiento del Puesto					X
Evalúa el grado de conocimiento y dominio de las exigencias del puesto, procesos y actividades, competencias, aplicación de políticas normas, procedimientos, formación académica y experiencia					
8. Identidad Institucional				X	
Evalúa el nivel de vocación de servicio, dedicación, desprendimiento, esmero, proyección a la comunidad e imagen institucional					
9. Capacidad de Información y Comunicación				X	
Evalúa el manejo y aplicación de información y tecnología (uso de software y aplicativo, comunicación virtual), empatía, diálogo, conocimiento de idiomas					
10. Trato a usuarios				X	
Evalúa el sentido de cordialidad, tolerancia, respecto, capacidad de respuesta, trato, presentación y flexibilidad con los demás					
PUNTAJE					

LEYENDA

I= Insatisfactorio

M= Mejorable

S= Satisfactorio

B= Bueno

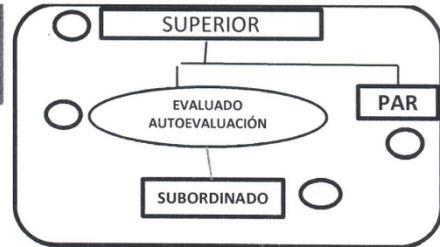
E=Excelente

Evaluación por competencias

Evaluado:

Vanesa Mariño Espinoza

Respecto de la persona que será evaluada soy



COMPETENCIA

	I	M	S	B	E
1. Dinamismo energía			X		
Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que se vea afectado su nivel de actividad.					
2. Calidad de Trabajo				X	
Evalúa el uso óptimo de recursos, la obtención de resultados según requerimientos, confiabilidad, entregas oportunas, lectura de manuales, aplicación de normas de seguridad, administración información.					
3. Competencia profesional			X		
Evalúa la formación o grados académicos, actualización continua, experiencia, trabajos, publicaciones de investigación.					
4. Relaciones interpersonales			X		
Evalúa el nivel de importancia y repercusión del sentido de cooperación, comunicación e información, colaboración, participación, tolerancia con los demás.					
5. Sentido de economía			X		
Evalúa la utilización adecuada del tiempo y los recursos asignados, ahorro de materiales, propuesta de mejoras, trabajos de calidad al menor costo, cultura de trabajo en equipo.					
6. Etica y valores			X		
Evalúa el sentido de la responsabilidad, transparencia, moralidad, honestidad, lealtad, profesionalidad, solidaridad, disciplina, autoestima y puntualidad.					
7. Conocimiento del Puesto				X	
Evalúa el grado de conocimiento y dominio de las exigencias del puesto, procesos y actividades, competencias, aplicación de políticas normas, procedimientos, formación académica y experiencia					
8. Identidad Institucional			X		
Evalúa el nivel de vocación de servicio, dedicación, desprendimiento, esmero, proyección a la comunidad e imagen institucional					
9. Capacidad de Información y Comunicación			X		
Evalúa el manejo y aplicación de información y tecnología (uso de software y aplicativo, comunicación virtual), empatía, diálogo, conocimiento de idiomas					
10. Trato a usuarios			X		
Evalúa el sentido de cordialidad, tolerancia, respeto, capacidad de respuesta, trato, presentación y flexibilidad con los demás					

PUNTAJE

LEYENDA

I= Insatisfactorio

M= Mejorable

S= Satisfactorio

B= Bueno

E=Excelente

Evaluación por competencias

Evaluado:

FELIX ROJALEI PENA

Respecto de la persona que será evaluada soy



COMPETENCIA

	I	M	S	B	E
1. Dinamismo energía				X	

Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que se vea afectado su nivel de actividad.

2. Calidad de Trabajo				X	
------------------------------	--	--	--	---	--

Evalúa el uso óptimo de recursos, la obtención de resultados según requerimientos, confiabilidad, entregas oportunas, lectura de manuales, aplicación de normas de seguridad, administración información.

3. Competencia profesional				X	
-----------------------------------	--	--	--	---	--

Evalúa la formación o grados académicos, actualización continua, experiencia, trabajos, publicaciones de investigación.

4. Relaciones interpersonales			X		
--------------------------------------	--	--	---	--	--

Evalúa el nivel de importancia y repercusión del sentido de cooperación, comunicación e información, colaboración, participación, tolerancia con los demás.

5. Sentido de economía					X
-------------------------------	--	--	--	--	---

Evalúa la utilización adecuada del tiempo y los recursos asignados, ahorro de materiales, propuesta de mejoras, trabajos de calidad al menor costo, cultura de trabajo en equipo.

6. Etica y valores				X	
---------------------------	--	--	--	---	--

Evalúa el sentido de la responsabilidad, transparencia, moralidad, honestidad, lealtad, profesionalidad, solidaridad, disciplina, autoestima y puntualidad.

7. Conocimiento del Puesto			X		
-----------------------------------	--	--	---	--	--

Evalúa el grado de conocimiento y dominio de las exigencias del puesto, procesos y actividades, competencias, aplicación de políticas normas, procedimientos, formación académica y experiencia

8. Identidad Institucional				X	
-----------------------------------	--	--	--	---	--

Evalúa el nivel de vocación de servicio, dedicación, desprendimiento, esmero, proyección a la comunidad e imagen institucional

9. Capacidad de Información y Comunicación			X		
---	--	--	---	--	--

Evalúa el manejo y aplicación de información y tecnología (uso de software y aplicativo, comunicación virtual), empatía, diálogo, conocimiento de idiomas

10. Trato a usuarios				X	
-----------------------------	--	--	--	---	--

Evalúa el sentido de cordialidad, tolerancia, respecto, capacidad de respuesta, trato, presentación y flexibilidad con los demás

PUNTAJE

LEYENDA

I= Insatisfactorio

M= Mejorable

S= Satisfactorio

B= Bueno

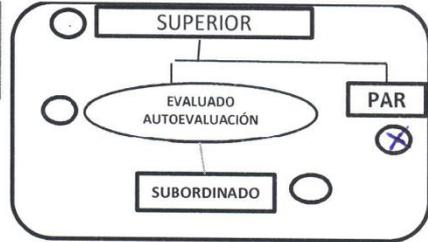
E=Excelente

Evaluación por competencias

Evaluado:

Respecto de la
persona que será
evaluada soy

Claudia Vanessa Medina Chávez



COMPETENCIA

	I	M	S	B	E
1. Dinamismo energía				X	

Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que se vea afectado su nivel de actividad.

2. Calidad de Trabajo				X	
------------------------------	--	--	--	---	--

Evalúa el uso óptimo de recursos, la obtención de resultados según requerimientos, confiabilidad, entregas oportunas, lectura de manuales, aplicación de normas de seguridad, administración información.

3. Competencia profesional				X	
-----------------------------------	--	--	--	---	--

Evalúa la formación o grados académicos, actualización continua, experiencia, trabajos, publicaciones de investigación.

4. Relaciones interpersonales					X
--------------------------------------	--	--	--	--	---

Evalúa el nivel de importancia y repercusión del sentido de cooperación, comunicación e información, colaboración, participación, tolerancia con los demás.

5. Sentido de economía				X	
-------------------------------	--	--	--	---	--

Evalúa la utilización adecuada del tiempo y los recursos asignados, ahorro de materiales, propuesta de mejoras, trabajos de calidad al menor costo, cultura de trabajo en equipo.

6. Etica y valores				X	
---------------------------	--	--	--	---	--

Evalúa el sentido de la responsabilidad, transparencia, moralidad, honestidad, lealtad, profesionalidad, solidaridad, disciplina, autoestima y puntualidad.

7. Conocimiento del Puesto			X		
-----------------------------------	--	--	---	--	--

Evalúa el grado de conocimiento y dominio de las exigencias del puesto, procesos y actividades, competencias, aplicación de políticas normas, procedimientos, formación académica y experiencia

8. Identidad Institucional				X	
-----------------------------------	--	--	--	---	--

Evalúa el nivel de vocación de servicio, dedicación, desprendimiento, esmero, proyección a la comunidad e imagen institucional

9. Capacidad de Información y Comunicación				X	
---	--	--	--	---	--

Evalúa el manejo y aplicación de información y tecnología (uso de software y aplicativo, comunicación virtual), empatía, diálogo, conocimiento de idiomas

10. Trato a usuarios					X
-----------------------------	--	--	--	--	---

Evalúa el sentido de cordialidad, tolerancia, respecto, capacidad de respuesta, trato, presentación y flexibilidad con los demás

PUNTAJE

LEYENDA

I= Insatisfactorio

M= Mejorable

S= Satisfactorio

B= Bueno

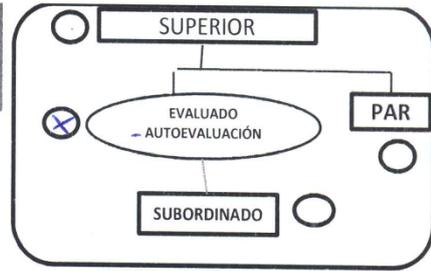
E=Excelente

Evaluación por competencias

Evaluado:

PEREZ RIMAC CARLOS GUSTAVO.

Respecto de la
persona que será
evaluada soy



COMPETENCIA

	I	M	S	B	E
1. Dinamismo energía				X	

Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que se vea afectado su nivel de actividad.

2. Calidad de Trabajo				X	
------------------------------	--	--	--	---	--

Evalúa el uso óptimo de recursos, la obtención de resultados según requerimientos, confiabilidad, entregas oportunas, lectura de manuales, aplicación de normas de seguridad, administración información.

3. Competencia profesional				X	
-----------------------------------	--	--	--	---	--

Evalúa la formación o grados académicos, actualización continúa, experiencia, trabajos, publicaciones de investigación.

4. Relaciones interpersonales				X	
--------------------------------------	--	--	--	---	--

Evalúa el nivel de importancia y repercusión del sentido de cooperación, comunicación e información, colaboración, participación, tolerancia con los demás.

5. Sentido de economía				X	
-------------------------------	--	--	--	---	--

Evalúa la utilización adecuada del tiempo y los recursos asignados, ahorro de materiales, propuesta de mejoras, trabajos de calidad al menor costo, cultura de trabajo en equipo.

6. Etica y valores					X
---------------------------	--	--	--	--	---

Evalúa el sentido de la responsabilidad, transparencia, moralidad, honestidad, lealtad, profesionalidad, solidaridad, disciplina, autoestima y puntualidad.

7. Conocimiento del Puesto				X	
-----------------------------------	--	--	--	---	--

Evalúa el grado de conocimiento y dominio de las exigencias del puesto, procesos y actividades, competencias, aplicación de políticas normas, procedimientos, formación académica y experiencia

8. Identidad Institucional				X	
-----------------------------------	--	--	--	---	--

Evalúa el nivel de vocación de servicio, dedicación, desprendimiento, esmero, proyección a la comunidad e imagen institucional

9. Capacidad de Información y Comunicación				X	
---	--	--	--	---	--

Evalúa el manejo y aplicación de información y tecnología (uso de software y aplicativo, comunicación virtual), empatía, diálogo, conocimiento de idiomas

10. Trato a usuarios				X	
-----------------------------	--	--	--	---	--

Evalúa el sentido de cordialidad, tolerancia, respecto, capacidad de respuesta, trato, presentación y flexibilidad con los demás

PUNTAJE

LEYENDA

I= Insatisfactorio

M= Mejorable

S= Satisfactorio

B= Bueno

E=Excelente

Evaluación por competencias

Evaluado:

VANESSA MARIÑO ESPINOZA .

Respecto de la
persona que será
evaluada soy



COMPETENCIA

	I	M	S	B	E
1. Dinamismo energía				X	
Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que se vea afectado su nivel de actividad.					
2. Calidad de Trabajo				X	
Evalúa el uso óptimo de recursos, la obtención de resultados según requerimientos, confiabilidad, entregas oportunas, lectura de manuales, aplicación de normas de seguridad, administración información.					
3. Competencia profesional				X	
Evalúa la formación o grados académicos, actualización continua, experiencia, trabajos, publicaciones de investigación.					
4. Relaciones interpersonales				X	
Evalúa el nivel de importancia y repercusión del sentido de cooperación, comunicación e información, colaboración, participación, tolerancia con los demás.					
5. Sentido de economía				X	
Evalúa la utilización adecuada del tiempo y los recursos asignados, ahorro de materiales, propuesta de mejoras, trabajos de calidad al menor costo, cultura de trabajo en equipo.					
6. Etica y valores				X	
Evalúa el sentido de la responsabilidad, transparencia, moralidad, honestidad, lealtad, profesionalidad, solidaridad, disciplina, autoestima y puntualidad.					
7. Conocimiento del Puesto				X	
Evalúa el grado de conocimiento y dominio de las exigencias del puesto, procesos y actividades, competencias, aplicación de políticas normas, procedimientos, formación académica y experiencia					
8. Identidad Institucional				X	
Evalúa el nivel de vocación de servicio, dedicación, desprendimiento, esmero, proyección a la comunidad e imagen institucional					
9. Capacidad de Información y Comunicación				X	
Evalúa el manejo y aplicación de información y tecnología (uso de software y aplicativo, comunicación virtual), empatía, diálogo, conocimiento de idiomas					
10. Trato a usuarios			X		
Evalúa el sentido de cordialidad, tolerancia, respeto, capacidad de respuesta, trato, presentación y flexibilidad con los demás					

PUNTAJE

LEYENDA

I= Insatisfactorio

M= Mejorable

S= Satisfactorio

B= Bueno

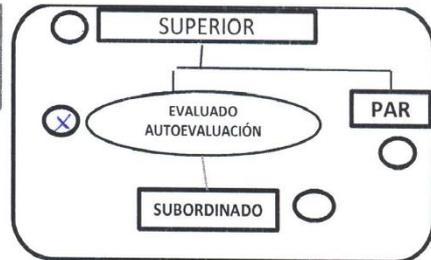
E=Excelente

Evaluación por competencias

Evaluated:

VANESSA MARIÑO E

Respecto de la persona que será evaluada soy



COMPETENCIA

	I	M	S	B	E
1. Dinamismo energía				X	

Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que se vea afectado su nivel de actividad.

2. Calidad de Trabajo			X		
------------------------------	--	--	---	--	--

Evalúa el uso óptimo de recursos, la obtención de resultados según requerimientos, confiabilidad, entregas oportunas, lectura de manuales, aplicación de normas de seguridad, administración información.

3. Competencia profesional				X	
-----------------------------------	--	--	--	---	--

Evalúa la formación o grados académicos, actualización continua, experiencia, trabajos, publicaciones de investigación.

4. Relaciones interpersonales					X
--------------------------------------	--	--	--	--	---

Evalúa el nivel de importancia y repercusión del sentido de cooperación, comunicación e información, colaboración, participación, tolerancia con los demás.

5. Sentido de economía				X	
-------------------------------	--	--	--	---	--

Evalúa la utilización adecuada del tiempo y los recursos asignados, ahorro de materiales, propuesta de mejoras, trabajos de calidad al menor costo, cultura de trabajo en equipo.

6. Etica y valores				X	
---------------------------	--	--	--	---	--

Evalúa el sentido de la responsabilidad, transparencia, moralidad, honestidad, lealtad, profesionalidad, solidaridad, disciplina, autoestima y puntualidad.

7. Conocimiento del Puesto				X	
-----------------------------------	--	--	--	---	--

Evalúa el grado de conocimiento y dominio de las exigencias del puesto, procesos y actividades, competencias, aplicación de políticas normas, procedimientos, formación académica y experiencia

8. Identidad Institucional					X
-----------------------------------	--	--	--	--	---

Evalúa el nivel de vocación de servicio, dedicación, desprendimiento, esmero, proyección a la comunidad e imagen institucional

9. Capacidad de Información y Comunicación				X	
---	--	--	--	---	--

Evalúa el manejo y aplicación de información y tecnología (uso de software y aplicativo, comunicación virtual), empatía, diálogo, conocimiento de idiomas

10. Trato a usuarios				X	
-----------------------------	--	--	--	---	--

Evalúa el sentido de cordialidad, tolerancia, respecto, capacidad de respuesta, trato, presentación y flexibilidad con los demás

PUNTAJE					
---------	--	--	--	--	--

LEYENDA

I= Insatisfactorio

M= Mejorable

S= Satisfactorio

B= Bueno

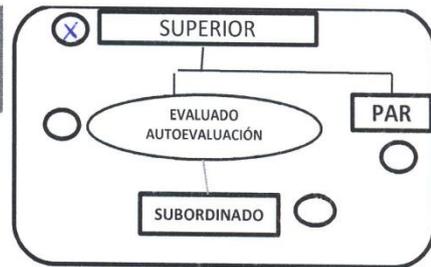
E=Excelente

Evaluación por competencias

Evaluated:

JHON MAYHIRE ORIZANO

Respecto de la persona que será evaluada soy



COMPETENCIA

	I	M	S	B	E
1. Dinamismo energía				X	

Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que se vea afectado su nivel de actividad.

2. Calidad de Trabajo				X	
------------------------------	--	--	--	---	--

Evalúa el uso óptimo de recursos, la obtención de resultados según requerimientos, confiabilidad, entregas oportunas, lectura de manuales, aplicación de normas de seguridad, administración información.

3. Competencia profesional				X	
-----------------------------------	--	--	--	---	--

Evalúa la formación o grados académicos, actualización continua, experiencia, trabajos, publicaciones de investigación.

4. Relaciones interpersonales				X	
--------------------------------------	--	--	--	---	--

Evalúa el nivel de importancia y repercusión del sentido de cooperación, comunicación e información, colaboración, participación, tolerancia con los demás.

5. Sentido de economía				X	
-------------------------------	--	--	--	---	--

Evalúa la utilización adecuada del tiempo y los recursos asignados, ahorro de materiales, propuesta de mejoras, trabajos de calidad al menor costo, cultura de trabajo en equipo.

6. Etica y valores					X
---------------------------	--	--	--	--	---

Evalúa el sentido de la responsabilidad, transparencia, moralidad, honestidad, lealtad, profesionalidad, solidaridad, disciplina, autoestima y puntualidad.

7. Conocimiento del Puesto				X	
-----------------------------------	--	--	--	---	--

Evalúa el grado de conocimiento y dominio de las exigencias del puesto, procesos y actividades, competencias, aplicación de políticas normas, procedimientos, formación académica y experiencia

8. Identidad Institucional				X	
-----------------------------------	--	--	--	---	--

Evalúa el nivel de vocación de servicio, dedicación, desprendimiento, esmero, proyección a la comunidad e imagen institucional

9. Capacidad de Información y Comunicación				X	
---	--	--	--	---	--

Evalúa el manejo y aplicación de información y tecnología (uso de software y aplicativo, comunicación virtual), empatía, diálogo, conocimiento de idiomas

10. Trato a usuarios				X	
-----------------------------	--	--	--	---	--

Evalúa el sentido de cordialidad, tolerancia, respecto, capacidad de respuesta, trato, presentación y flexibilidad con los demás

PUNTAJE					
---------	--	--	--	--	--

LEYENDA

I= Insatisfactorio

M= Mejorable

S= Satisfactorio

B= Bueno

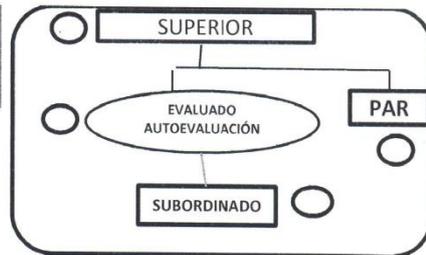
E=Excelente

Evaluación por competencias

Evaluado:

Vanesa Mariño Espinoza

Respecto de la persona que será evaluada soy



COMPETENCIA

	I	M	S	B	E
1. Dinamismo energía				X	
Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que se vea afectado su nivel de actividad.					
2. Calidad de Trabajo				X	
Evalúa el uso óptimo de recursos, la obtención de resultados según requerimientos, confiabilidad, entregas oportunas, lectura de manuales, aplicación de normas de seguridad, administración información.					
3. Competencia profesional				X	
Evalúa la formación o grados académicos, actualización continua, experiencia, trabajos, publicaciones de investigación.					
4. Relaciones interpersonales				X	
Evalúa el nivel de importancia y repercusión del sentido de cooperación, comunicación e información, colaboración, participación, tolerancia con los demás.					
5. Sentido de economía				X	
Evalúa la utilización adecuada del tiempo y los recursos asignados, ahorro de materiales, propuesta de mejoras, trabajos de calidad al menor costo, cultura de trabajo en equipo.					
6. Etica y valores					X
Evalúa el sentido de la responsabilidad, transparencia, moralidad, honestidad, lealtad, profesionalidad, solidaridad, disciplina, autoestima y puntualidad.					
7. Conocimiento del Puesto				X	
Evalúa el grado de conocimiento y dominio de las exigencias del puesto, procesos y actividades, competencias, aplicación de políticas normas, procedimientos, formación académica y experiencia					
8. Identidad Institucional				X	
Evalúa el nivel de vocación de servicio, dedicación, desprendimiento, esmero, proyección a la comunidad e imagen institucional					
9. Capacidad de Información y Comunicación				X	
Evalúa el manejo y aplicación de información y tecnología (uso de software y aplicativo, comunicación virtual), empatía, diálogo, conocimiento de idiomas					
10. Trato a usuarios				X	
Evalúa el sentido de cordialidad, tolerancia, respecto, capacidad de respuesta, trato, presentación y flexibilidad con los demás					

PUNTAJE

LEYENDA

I= Insatisfactorio

M= Mejorable

S= Satisfactorio

B= Bueno

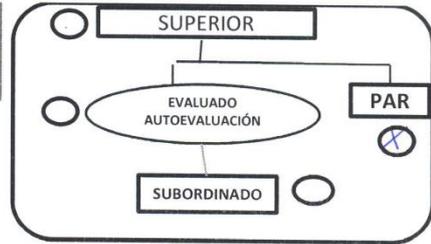
E=Excelente

Evaluación por competencias

Evaluado:

Andy Linares Gallardo

Respecto de la persona que será evaluada soy



COMPETENCIA

	I	M	S	B	E
1. Dinamismo energía				X	

Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que se vea afectado su nivel de actividad.

2. Calidad de Trabajo				X	
------------------------------	--	--	--	---	--

Evalúa el uso óptimo de recursos, la obtención de resultados según requerimientos, confiabilidad, entregas oportunas, lectura de manuales, aplicación de normas de seguridad, administración información.

3. Competencia profesional				X	
-----------------------------------	--	--	--	---	--

Evalúa la formación o grados académicos, actualización continua, experiencia, trabajos, publicaciones de investigación.

4. Relaciones interpersonales				X	
--------------------------------------	--	--	--	---	--

Evalúa el nivel de importancia y repercusión del sentido de cooperación, comunicación e información, colaboración, participación, tolerancia con los demás.

5. Sentido de economía			X		
-------------------------------	--	--	---	--	--

Evalúa la utilización adecuada del tiempo y los recursos asignados, ahorro de materiales, propuesta de mejoras, trabajos de calidad al menor costo, cultura de trabajo en equipo.

6. Etica y valores				X	
---------------------------	--	--	--	---	--

Evalúa el sentido de la responsabilidad, transparencia, moralidad, honestidad, lealtad, profesionalidad, solidaridad, disciplina, autoestima y puntualidad.

7. Conocimiento del Puesto				X	
-----------------------------------	--	--	--	---	--

Evalúa el grado de conocimiento y dominio de las exigencias del puesto, procesos y actividades, competencias, aplicación de políticas normas, procedimientos, formación académica y experiencia

8. Identidad Institucional				X	
-----------------------------------	--	--	--	---	--

Evalúa el nivel de vocación de servicio, dedicación, desprendimiento, esmero, proyección a la comunidad e imagen institucional

9. Capacidad de Información y Comunicación				X	
---	--	--	--	---	--

Evalúa el manejo y aplicación de información y tecnología (uso de software y aplicativo, comunicación virtual), empatía, diálogo, conocimiento de idiomas

10. Trato a usuarios				X	
-----------------------------	--	--	--	---	--

Evalúa el sentido de cordialidad, tolerancia, respecto, capacidad de respuesta, trato, presentación y flexibilidad con los demás

PUNTAJE

LEYENDA

I= Insatisfactorio

M= Mejorable

S= Satisfactorio

B= Bueno

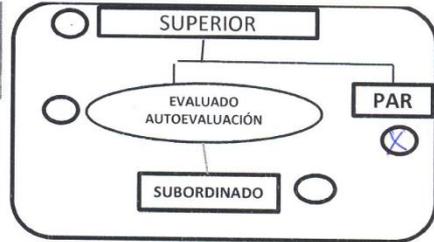
E=Excelente

Evaluación por competencias

Evaluado:

JHov Mayhuire Oaizano

Respecto de la
persona que será
evaluada soy



COMPETENCIA

	I	M	S	B	E
1. Dinamismo energía				X	

Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que se vea afectado su nivel de actividad.

2. Calidad de Trabajo					X
------------------------------	--	--	--	--	---

Evalúa el uso óptimo de recursos, la obtención de resultados según requerimientos, confiabilidad, entregas oportunas, lectura de manuales, aplicación de normas de seguridad, administración información.

3. Competencia profesional					X
-----------------------------------	--	--	--	--	---

Evalúa la formación o grados académicos, actualización continua, experiencia, trabajos, publicaciones de investigación.

4. Relaciones interpersonales				X	
--------------------------------------	--	--	--	---	--

Evalúa el nivel de importancia y repercusión del sentido de cooperación, comunicación e información, colaboración, participación, tolerancia con los demás.

5. Sentido de economía				X	
-------------------------------	--	--	--	---	--

Evalúa la utilización adecuada del tiempo y los recursos asignados, ahorro de materiales, propuesta de mejoras, trabajos de calidad al menor costo, cultura de trabajo en equipo.

6. Etica y valores				X	
---------------------------	--	--	--	---	--

Evalúa el sentido de la responsabilidad, transparencia, moralidad, honestidad, lealtad, profesionalidad, solidaridad, disciplina, autoestima y puntualidad.

7. Conocimiento del Puesto				X	
-----------------------------------	--	--	--	---	--

Evalúa el grado de conocimiento y dominio de las exigencias del puesto, procesos y actividades, competencias, aplicación de políticas normas, procedimientos, formación académica y experiencia

8. Identidad Institucional				X	
-----------------------------------	--	--	--	---	--

Evalúa el nivel de vocación de servicio, dedicación, desprendimiento, esmero, proyección a la comunidad e imagen institucional

9. Capacidad de Información y Comunicación				X	
---	--	--	--	---	--

Evalúa el manejo y aplicación de información y tecnología (uso de software y aplicativo, comunicación virtual), empatía, diálogo, conocimiento de idiomas

10. Trato a usuarios				X	
-----------------------------	--	--	--	---	--

Evalúa el sentido de cordialidad, tolerancia, respecto, capacidad de respuesta, trato, presentación y flexibilidad con los demás

PUNTAJE					
---------	--	--	--	--	--

LEYENDA

I= Insatisfactorio

M= Mejorable

S= Satisfactorio

B= Bueno

E=Excelente

Evaluación por competencias

Evaluado: *JHON MAYHUIRE ORZANCA*

Respecto de la persona que será evaluada soy



COMPETENCIA

	I	M	S	B	E
1. Dinamismo energía			X		
Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que se vea afectado su nivel de actividad.					
2. Calidad de Trabajo				X	
Evalúa el uso óptimo de recursos, la obtención de resultados según requerimientos, confiabilidad, entregas oportunas, lectura de manuales, aplicación de normas de seguridad, administración información.					
3. Competencia profesional			X		
Evalúa la formación o grados académicos, actualización continua, experiencia, trabajos, publicaciones de investigación.					
4. Relaciones interpersonales				X	
Evalúa el nivel de importancia y repercusión del sentido de cooperación, comunicación e información, colaboración, participación, tolerancia con los demás.					
5. Sentido de economía			X		
Evalúa la utilización adecuada del tiempo y los recursos asignados, ahorro de materiales, propuesta de mejoras, trabajos de calidad al menor costo, cultura de trabajo en equipo.					
6. Etica y valores			X		
Evalúa el sentido de la responsabilidad, transparencia, moralidad, honestidad, lealtad, profesionalidad, solidaridad, disciplina, autoestima y puntualidad.					
7. Conocimiento del Puesto			X		
Evalúa el grado de conocimiento y dominio de las exigencias del puesto, procesos y actividades, competencias, aplicación de políticas normas, procedimientos, formación académica y experiencia					
8. Identidad Institucional			X		
Evalúa el nivel de vocación de servicio, dedicación, desprendimiento, esmero, proyección a la comunidad e imagen institucional					
9. Capacidad de Información y Comunicación			X		
Evalúa el manejo y aplicación de información y tecnología (uso de software y aplicativo, comunicación virtual), empatía, diálogo, conocimiento de idiomas					
10. Trato a usuarios			X		
Evalúa el sentido de cordialidad, tolerancia, respecto, capacidad de respuesta, trato, presentación y flexibilidad con los demás					

PUNTAJE

LEYENDA

I= Insatisfactorio

M= Mejorable

S= Satisfactorio

B= Bueno

E=Excelente

Evaluación por competencias

Evaluated: **VICTOR TRAVCO NEVA**

Respecto de la persona que será evaluada soy



COMPETENCIA

	I	M	S	B	E
1. Dinamismo energía			X		

Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que se vea afectado su nivel de actividad.

2. Calidad de Trabajo			X		
------------------------------	--	--	---	--	--

Evalúa el uso óptimo de recursos, la obtención de resultados según requerimientos, confiabilidad, entregas oportunas, lectura de manuales, aplicación de normas de seguridad, administración información.

3. Competencia profesional			X		
-----------------------------------	--	--	---	--	--

Evalúa la formación o grados académicos, actualización continúa, experiencia, trabajos, publicaciones de investigación.

4. Relaciones interpersonales				X	
--------------------------------------	--	--	--	---	--

Evalúa el nivel de importancia y repercusión del sentido de cooperación, comunicación e información, colaboración, participación, tolerancia con los demás.

5. Sentido de economía			X		
-------------------------------	--	--	---	--	--

Evalúa la utilización adecuada del tiempo y los recursos asignados, ahorro de materiales, propuesta de mejoras, trabajos de calidad al menor costo, cultura de trabajo en equipo.

6. Etica y valores			X		
---------------------------	--	--	---	--	--

Evalúa el sentido de la responsabilidad, transparencia, moralidad, honestidad, lealtad, profesionalidad, solidaridad, disciplina, autoestima y puntualidad.

7. Conocimiento del Puesto			X		
-----------------------------------	--	--	---	--	--

Evalúa el grado de conocimiento y dominio de las exigencias del puesto, procesos y actividades, competencias, aplicación de políticas normas, procedimientos, formación académica y experiencia

8. Identidad Institucional			X		
-----------------------------------	--	--	---	--	--

Evalúa el nivel de vocación de servicio, dedicación, desprendimiento, esmero, proyección a la comunidad e imagen institucional

9. Capacidad de Información y Comunicación			X		
---	--	--	---	--	--

Evalúa el manejo y aplicación de información y tecnología (uso de software y aplicativo, comunicación virtual), empatía, diálogo, conocimiento de idiomas

10. Trato a usuarios			X		
-----------------------------	--	--	---	--	--

Evalúa el sentido de cordialidad, tolerancia, respecto, capacidad de respuesta, trato, presentación y flexibilidad con los demás

PUNTAJE					
---------	--	--	--	--	--

LEYENDA

I= Insatisfactorio

M= Mejorable

S= Satisfactorio

B= Bueno

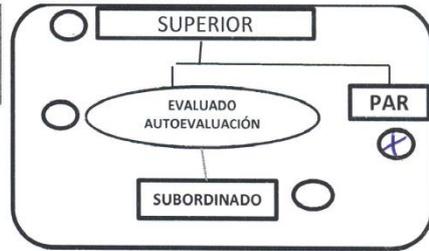
E=Excelente

Evaluación por competencias

Evaluado:

CARRILLO ARTEAGA, ROLIO

Respecto de la
persona que será
evaluada soy



COMPETENCIA

	I	M	S	B	E
1. Dinamismo energía			X		

Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que se vea afectado su nivel de actividad.

2. Calidad de Trabajo			X		
------------------------------	--	--	---	--	--

Evalúa el uso óptimo de recursos, la obtención de resultados según requerimientos, confiabilidad, entregas oportunas, lectura de manuales, aplicación de normas de seguridad, administración información.

3. Competencia profesional			X		
-----------------------------------	--	--	---	--	--

Evalúa la formación o grados académicos, actualización continua, experiencia, trabajos, publicaciones de investigación.

4. Relaciones interpersonales		X			
--------------------------------------	--	---	--	--	--

Evalúa el nivel de importancia y repercusión del sentido de cooperación, comunicación e información, colaboración, participación, tolerancia con los demás.

5. Sentido de economía			X		
-------------------------------	--	--	---	--	--

Evalúa la utilización adecuada del tiempo y los recursos asignados, ahorro de materiales, propuesta de mejoras, trabajos de calidad al menor costo, cultura de trabajo en equipo.

6. Etica y valores			X		
---------------------------	--	--	---	--	--

Evalúa el sentido de la responsabilidad, transparencia, moralidad, honestidad, lealtad, profesionalidad, solidaridad, disciplina, autoestima y puntualidad.

7. Conocimiento del Puesto			X		
-----------------------------------	--	--	---	--	--

Evalúa el grado de conocimiento y dominio de las exigencias del puesto, procesos y actividades, competencias, aplicación de políticas normas, procedimientos, formación académica y experiencia

8. Identidad Institucional			X		
-----------------------------------	--	--	---	--	--

Evalúa el nivel de vocación de servicio, dedicación, desprendimiento, esmero, proyección a la comunidad e imagen institucional

9. Capacidad de Información y Comunicación			X		
---	--	--	---	--	--

Evalúa el manejo y aplicación de información y tecnología (uso de software y aplicativo, comunicación virtual), empatía, diálogo, conocimiento de idiomas

10. Trato a usuarios		X			
-----------------------------	--	---	--	--	--

Evalúa el sentido de cordialidad, tolerancia, respecto, capacidad de respuesta, trato, presentación y flexibilidad con los demás

PUNTAJE

LEYENDA

I= Insatisfactorio

M= Mejorable

S= Satisfactorio

B= Bueno

E=Excelente

Evaluación por competencias

Evaluado: *DORA PARAA CESPEDES*

Respecto de la persona que será evaluada soy



COMPETENCIA

	I	M	S	B	E
1. Dinamismo energía		X			

Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que se vea afectado su nivel de actividad.

2. Calidad de Trabajo			X		
------------------------------	--	--	---	--	--

Evalúa el uso óptimo de recursos, la obtención de resultados según requerimientos, confiabilidad, entregas oportunas, lectura de manuales, aplicación de normas de seguridad, administración información.

3. Competencia profesional			X		
-----------------------------------	--	--	---	--	--

Evalúa la formación o grados académicos, actualización continua, experiencia, trabajos, publicaciones de investigación.

4. Relaciones interpersonales	X				
--------------------------------------	---	--	--	--	--

Evalúa el nivel de importancia y repercusión del sentido de cooperación, comunicación e información, colaboración, participación, tolerancia con los demás.

5. Sentido de economía			X		
-------------------------------	--	--	---	--	--

Evalúa la utilización adecuada del tiempo y los recursos asignados, ahorro de materiales, propuesta de mejoras, trabajos de calidad al menor costo, cultura de trabajo en equipo.

6. Etica y valores		X			
---------------------------	--	---	--	--	--

Evalúa el sentido de la responsabilidad, transparencia, moralidad, honestidad, lealtad, profesionalidad, solidaridad, disciplina, autoestima y puntualidad.

7. Conocimiento del Puesto			X		
-----------------------------------	--	--	---	--	--

Evalúa el grado de conocimiento y dominio de las exigencias del puesto, procesos y actividades, competencias, aplicación de políticas normas, procedimientos, formación académica y experiencia

8. Identidad Institucional		X			
-----------------------------------	--	---	--	--	--

Evalúa el nivel de vocación de servicio, dedicación, desprendimiento, esmero, proyección a la comunidad e imagen institucional

9. Capacidad de Información y Comunicación		X			
---	--	---	--	--	--

Evalúa el manejo y aplicación de información y tecnología (uso de software y aplicativo, comunicación virtual), empatía, diálogo, conocimiento de idiomas

10. Trato a usuarios		X			
-----------------------------	--	---	--	--	--

Evalúa el sentido de cordialidad, tolerancia, respecto, capacidad de respuesta, trato, presentación y flexibilidad con los demás

PUNTAJE

LEYENDA

I= Insatisfactorio

M= Mejorable

S= Satisfactorio

B= Bueno

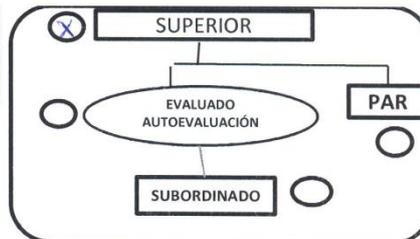
E=Excelente

Evaluación por competencias

Evaluated:

Jose Solis Candiani

Respecto de la persona que será evaluada soy



COMPETENCIA

	I	M	S	B	E
1. Dinamismo energía			X		
Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que se vea afectado su nivel de actividad.					
2. Calidad de Trabajo		X			
Evalúa el uso óptimo de recursos, la obtención de resultados según requerimientos, confiabilidad, entregas oportunas, lectura de manuales, aplicación de normas de seguridad, administración información.					
3. Competencia profesional		X			
Evalúa la formación o grados académicos, actualización continua, experiencia, trabajos, publicaciones de investigación.					
4. Relaciones interpersonales		X			
Evalúa el nivel de importancia y repercusión del sentido de cooperación, comunicación e información, colaboración, participación, tolerancia con los demás.					
5. Sentido de economía			X		
Evalúa la utilización adecuada del tiempo y los recursos asignados, ahorro de materiales, propuesta de mejoras, trabajos de calidad al menor costo, cultura de trabajo en equipo.					
6. Etica y valores			X		
Evalúa el sentido de la responsabilidad, transparencia, moralidad, honestidad, lealtad, profesionalidad, solidaridad, disciplina, autoestima y puntualidad.					
7. Conocimiento del Puesto		X			
Evalúa el grado de conocimiento y dominio de las exigencias del puesto, procesos y actividades, competencias, aplicación de políticas normas, procedimientos, formación académica y experiencia					
8. Identidad Institucional			X		
Evalúa el nivel de vocación de servicio, dedicación, desprendimiento, esmero, proyección a la comunidad e imagen institucional					
9. Capacidad de Información y Comunicación		X			
Evalúa el manejo y aplicación de información y tecnología (uso de software y aplicativo, comunicación virtual), empatía, diálogo, conocimiento de idiomas					
10. Trato a usuarios		X			
Evalúa el sentido de cordialidad, tolerancia, respecto, capacidad de respuesta, trato, presentación y flexibilidad con los demás					

PUNTAJE

LEYENDA

I= Insatisfactorio

M= Mejorable

S= Satisfactorio

B= Bueno

E=Excelente

Evaluación por competencias

Evaluado:

MITZY Quiroz Sandoval

Respecto de la persona que será evaluada soy



COMPETENCIA

	I	M	S	B	E
1. Dinamismo energía			X		

Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que se vea afectado su nivel de actividad.

2. Calidad de Trabajo			X		
------------------------------	--	--	---	--	--

Evalúa el uso óptimo de recursos, la obtención de resultados según requerimientos, confiabilidad, entregas oportunas, lectura de manuales, aplicación de normas de seguridad, administración información.

3. Competencia profesional		X			
-----------------------------------	--	---	--	--	--

Evalúa la formación o grados académicos, actualización continúa, experiencia, trabajos, publicaciones de investigación.

4. Relaciones interpersonales			X		
--------------------------------------	--	--	---	--	--

Evalúa el nivel de importancia y repercusión del sentido de cooperación, comunicación e información, colaboración, participación, tolerancia con los demás.

5. Sentido de economía			X		
-------------------------------	--	--	---	--	--

Evalúa la utilización adecuada del tiempo y los recursos asignados, ahorro de materiales, propuesta de mejoras, trabajos de calidad al menor costo, cultura de trabajo en equipo.

6. Etica y valores			X		
---------------------------	--	--	---	--	--

Evalúa el sentido de la responsabilidad, transparencia, moralidad, honestidad, lealtad, profesionalidad, solidaridad, disciplina, autoestima y puntualidad.

7. Conocimiento del Puesto			X		
-----------------------------------	--	--	---	--	--

Evalúa el grado de conocimiento y dominio de las exigencias del puesto, procesos y actividades, competencias, aplicación de políticas normas, procedimientos, formación académica y experiencia

8. Identidad Institucional			X		
-----------------------------------	--	--	---	--	--

Evalúa el nivel de vocación de servicio, dedicación, desprendimiento, esmero, proyección a la comunidad e imagen institucional

9. Capacidad de Información y Comunicación			X		
---	--	--	---	--	--

Evalúa el manejo y aplicación de información y tecnología (uso de software y aplicativo, comunicación virtual), empatía, diálogo, conocimiento de idiomas

10. Trato a usuarios		X			
-----------------------------	--	---	--	--	--

Evalúa el sentido de cordialidad, tolerancia, respecto, capacidad de respuesta, trato, presentación y flexibilidad con los demás

PUNTAJE

LEYENDA

I= Insatisfactorio

M= Mejorable

S= Satisfactorio

B= Bueno

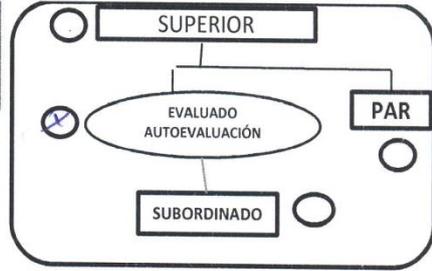
E=Excelente

Evaluación por competencias

Evaluado:

José Carmelo Solís Canchán

Respecto de la
persona que será
evaluada soy



COMPETENCIA

	I	M	S	B	E
1. Dinamismo energía			X		
Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que se vea afectado su nivel de actividad.					
2. Calidad de Trabajo			X		
Evalúa el uso óptimo de recursos, la obtención de resultados según requerimientos, confiabilidad, entregas oportunas, lectura de manuales, aplicación de normas de seguridad, administración información.					
3. Competencia profesional			X		
Evalúa la formación o grados académicos, actualización continua, experiencia, trabajos, publicaciones de investigación.					
4. Relaciones interpersonales		X			
Evalúa el nivel de importancia y repercusión del sentido de cooperación, comunicación e información, colaboración, participación, tolerancia con los demás.					
5. Sentido de economía			X		
Evalúa la utilización adecuada del tiempo y los recursos asignados, ahorro de materiales, propuesta de mejoras, trabajos de calidad al menor costo, cultura de trabajo en equipo.					
6. Etica y valores		X			
Evalúa el sentido de la responsabilidad, transparencia, moralidad, honestidad, lealtad, profesionalidad, solidaridad, disciplina, autoestima y puntualidad.					
7. Conocimiento del Puesto			X		
Evalúa el grado de conocimiento y dominio de las exigencias del puesto, procesos y actividades, competencias, aplicación de políticas normas, procedimientos, formación académica y experiencia					
8. Identidad Institucional			X		
Evalúa el nivel de vocación de servicio, dedicación, desprendimiento, esmero, proyección a la comunidad e imagen institucional					
9. Capacidad de Información y Comunicación		X			
Evalúa el manejo y aplicación de información y tecnología (uso de software y aplicativo, comunicación virtual), empatía, diálogo, conocimiento de idiomas					
10. Trato a usuarios			X		
Evalúa el sentido de cordialidad, tolerancia, respeto, capacidad de respuesta, trato, presentación y flexibilidad con los demás					

PUNTAJE

LEYENDA

I= Insatisfactorio

M= Mejorable

S= Satisfactorio

B= Bueno

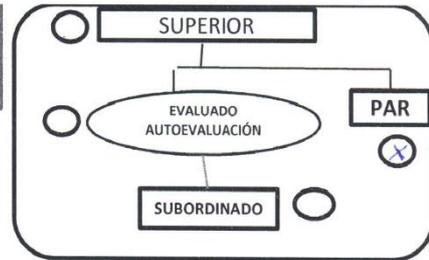
E=Excelente

Evaluación por competencias

Evaluado:

Cecilia Parra

Respecto de la
persona que será
evaluada soy



COMPETENCIA

	I	M	S	B	E
1. Dinamismo energía		X			
Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que se vea afectado su nivel de actividad.					
2. Calidad de Trabajo		X			
Evalúa el uso óptimo de recursos, la obtención de resultados según requerimientos, confiabilidad, entregas oportunas, lectura de manuales, aplicación de normas de seguridad, administración información.					
3. Competencia profesional		X			
Evalúa la formación o grados académicos, actualización continúa, experiencia, trabajos, publicaciones de investigación.					
4. Relaciones interpersonales			X		
Evalúa el nivel de importancia y repercusión del sentido de cooperación, comunicación e información, colaboración, participación, tolerancia con los demás.					
5. Sentido de economía		X			
Evalúa la utilización adecuada del tiempo y los recursos asignados, ahorro de materiales, propuesta de mejoras, trabajos de calidad al menor costo, cultura de trabajo en equipo.					
6. Etica y valores		X			
Evalúa el sentido de la responsabilidad, transparencia, moralidad, honestidad, lealtad, profesionalidad, solidaridad, disciplina, autoestima y puntualidad.					
7. Conocimiento del Puesto			X		
Evalúa el grado de conocimiento y dominio de las exigencias del puesto, procesos y actividades, competencias, aplicación de políticas normas, procedimientos, formación académica y experiencia					
8. Identidad Institucional		X			
Evalúa el nivel de vocación de servicio, dedicación, desprendimiento, esmero, proyección a la comunidad e imagen institucional					
9. Capacidad de Información y Comunicación		X			
Evalúa el manejo y aplicación de información y tecnología (uso de software y aplicativo, comunicación virtual), empatía, diálogo, conocimiento de idiomas					
10. Trato a usuarios		X			
Evalúa el sentido de cordialidad, tolerancia, respecto, capacidad de respuesta, trato, presentación y flexibilidad con los demás					

PUNTAJE

LEYENDA

I= Insatisfactorio

M= Mejorable

S= Satisfactorio

B= Bueno

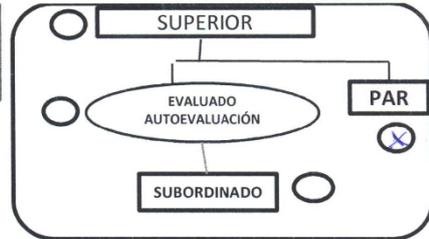
E=Excelente

Evaluación por competencias

Evaluado:

Mitzi Quiroz

Respecto de la persona que será evaluada soy



COMPETENCIA

	I	M	S	B	E
1. Dinamismo energía		X			

Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que se vea afectado su nivel de actividad.

2. Calidad de Trabajo		X			
------------------------------	--	---	--	--	--

Evalúa el uso óptimo de recursos, la obtención de resultados según requerimientos, confiabilidad, entregas oportunas, lectura de manuales, aplicación de normas de seguridad, administración información.

3. Competencia profesional		X			
-----------------------------------	--	---	--	--	--

Evalúa la formación o grados académicos, actualización continua, experiencia, trabajos, publicaciones de investigación.

4. Relaciones interpersonales		X			
--------------------------------------	--	---	--	--	--

Evalúa el nivel de importancia y repercusión del sentido de cooperación, comunicación e información, colaboración, participación, tolerancia con los demás.

5. Sentido de economía			X		
-------------------------------	--	--	---	--	--

Evalúa la utilización adecuada del tiempo y los recursos asignados, ahorro de materiales, propuesta de mejoras, trabajos de calidad al menor costo, cultura de trabajo en equipo.

6. Etica y valores		X			
---------------------------	--	---	--	--	--

Evalúa el sentido de la responsabilidad, transparencia, moralidad, honestidad, lealtad, profesionalidad, solidaridad, disciplina, autoestima y puntualidad.

7. Conocimiento del Puesto			X		
-----------------------------------	--	--	---	--	--

Evalúa el grado de conocimiento y dominio de las exigencias del puesto, procesos y actividades, competencias, aplicación de políticas normas, procedimientos, formación académica y experiencia

8. Identidad Institucional			X		
-----------------------------------	--	--	---	--	--

Evalúa el nivel de vocación de servicio, dedicación, desprendimiento, esmero, proyección a la comunidad e imagen institucional

9. Capacidad de Información y Comunicación		X			
---	--	---	--	--	--

Evalúa el manejo y aplicación de información y tecnología (uso de software y aplicativo, comunicación virtual), empatía, diálogo, conocimiento de idiomas

10. Trato a usuarios		X			
-----------------------------	--	---	--	--	--

Evalúa el sentido de cordialidad, tolerancia, respeto, capacidad de respuesta, trato, presentación y flexibilidad con los demás

PUNTAJE

LEYENDA

I= Insatisfactorio

M= Mejorable

S= Satisfactorio

B= Bueno

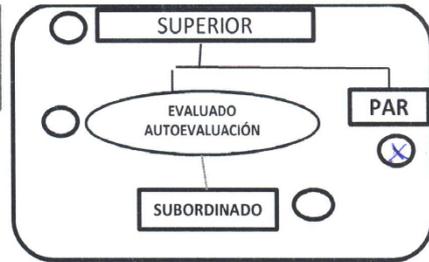
E=Excelente

Evaluación por competencias

Evaluado:

Mitzi Quiroz

Respecto de la persona que será evaluada soy



COMPETENCIA

	I	M	S	B	E
1. Dinamismo energía		X			

Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que se vea afectado su nivel de actividad.

2. Calidad de Trabajo		X			
------------------------------	--	---	--	--	--

Evalúa el uso óptimo de recursos, la obtención de resultados según requerimientos, confiabilidad, entregas oportunas, lectura de manuales, aplicación de normas de seguridad, administración información.

3. Competencia profesional		X			
-----------------------------------	--	---	--	--	--

Evalúa la formación o grados académicos, actualización continua, experiencia, trabajos, publicaciones de investigación.

4. Relaciones interpersonales		X			
--------------------------------------	--	---	--	--	--

Evalúa el nivel de importancia y repercusión del sentido de cooperación, comunicación e información, colaboración, participación, tolerancia con los demás.

5. Sentido de economía			X		
-------------------------------	--	--	---	--	--

Evalúa la utilización adecuada del tiempo y los recursos asignados, ahorro de materiales, propuesta de mejoras, trabajos de calidad al menor costo, cultura de trabajo en equipo.

6. Etica y valores		X			
---------------------------	--	---	--	--	--

Evalúa el sentido de la responsabilidad, transparencia, moralidad, honestidad, lealtad, profesionalidad, solidaridad, disciplina, autoestima y puntualidad.

7. Conocimiento del Puesto			X		
-----------------------------------	--	--	---	--	--

Evalúa el grado de conocimiento y dominio de las exigencias del puesto, procesos y actividades, competencias, aplicación de políticas normas, procedimientos, formación académica y experiencia

8. Identidad Institucional			X		
-----------------------------------	--	--	---	--	--

Evalúa el nivel de vocación de servicio, dedicación, desprendimiento, esmero, proyección a la comunidad e imagen institucional

9. Capacidad de Información y Comunicación		X			
---	--	---	--	--	--

Evalúa el manejo y aplicación de información y tecnología (uso de software y aplicativo, comunicación virtual), empatía, diálogo, conocimiento de idiomas

10. Trato a usuarios		X			
-----------------------------	--	---	--	--	--

Evalúa el sentido de cordialidad, tolerancia, respecto, capacidad de respuesta, trato, presentación y flexibilidad con los demás

PUNTAJE					
---------	--	--	--	--	--

LEYENDA

I= Insatisfactorio

M= Mejorable

S= Satisfactorio

B= Bueno

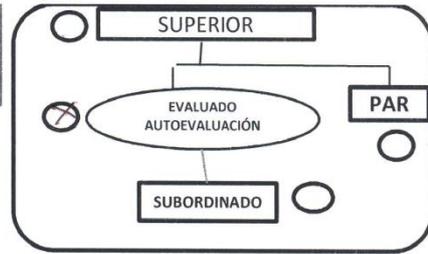
E=Excelente

Evaluación por competencias

Evaluado:

Dr. HRTZ? Tatiana Quiroz
Sandoval

Respecto de la
persona que será
evaluada soy



COMPETENCIA

	I	M	S	B	E
1. Dinamismo energía			X		

Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que se vea afectado su nivel de actividad.

2. Calidad de Trabajo			X		
------------------------------	--	--	---	--	--

Evalúa el uso óptimo de recursos, la obtención de resultados según requerimientos, confiabilidad, entregas oportunas, lectura de manuales, aplicación de normas de seguridad, administración información.

3. Competencia profesional			X		
-----------------------------------	--	--	---	--	--

Evalúa la formación o grados académicos, actualización continua, experiencia, trabajos, publicaciones de investigación.

4. Relaciones interpersonales					X
--------------------------------------	--	--	--	--	---

Evalúa el nivel de importancia y repercusión del sentido de cooperación, comunicación e información, colaboración, participación, tolerancia con los demás.

5. Sentido de economía				X	
-------------------------------	--	--	--	---	--

Evalúa la utilización adecuada del tiempo y los recursos asignados, ahorro de materiales, propuesta de mejoras, trabajos de calidad al menor costo, cultura de trabajo en equipo.

6. Etica y valores					X
---------------------------	--	--	--	--	---

Evalúa el sentido de la responsabilidad, transparencia, moralidad, honestidad, lealtad, profesionalidad, solidaridad, disciplina, autoestima y puntualidad.

7. Conocimiento del Puesto					X
-----------------------------------	--	--	--	--	---

Evalúa el grado de conocimiento y dominio de las exigencias del puesto, procesos y actividades, competencias, aplicación de políticas normas, procedimientos, formación académica y experiencia

8. Identidad Institucional				X	
-----------------------------------	--	--	--	---	--

Evalúa el nivel de vocación de servicio, dedicación, desprendimiento, esmero, proyección a la comunidad e imagen institucional

9. Capacidad de Información y Comunicación					X
---	--	--	--	--	---

Evalúa el manejo y aplicación de información y tecnología (uso de software y aplicativo, comunicación virtual), empatía, diálogo, conocimiento de idiomas

10. Trato a usuarios				X	
-----------------------------	--	--	--	---	--

Evalúa el sentido de cordialidad, tolerancia, respecto, capacidad de respuesta, trato, presentación y flexibilidad con los demás

PUNTAJE

LEYENDA

I= Insatisfactorio

M= Mejorable

S= Satisfactorio

B= Bueno

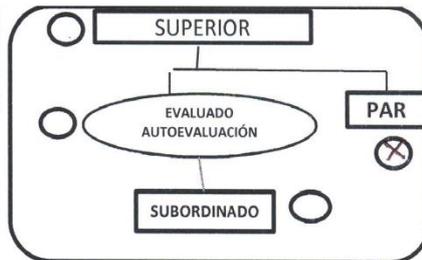
E=Excelente

Evaluación por competencias

Evaluado:

Dr. Dora Cecilia Parra
cespedes

Respecto de la
persona que será
evaluada soy



COMPETENCIA

	I	M	S	B	E
1. Dinamismo energía				X	
Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que se vea afectado su nivel de actividad.					
2. Calidad de Trabajo					
Evalúa el uso óptimo de recursos, la obtención de resultados según requerimientos, confiabilidad, entregas oportunas, lectura de manuales, aplicación de normas de seguridad, administración información.					
3. Competencia profesional				X	
Evalúa la formación o grados académicos, actualización continua, experiencia, trabajos, publicaciones de investigación.					
4. Relaciones interpersonales				X	
Evalúa el nivel de importancia y repercusión del sentido de cooperación, comunicación e información, colaboración, participación, tolerancia con los demás.					
5. Sentido de economía				X	
Evalúa la utilización adecuada del tiempo y los recursos asignados, ahorro de materiales, propuesta de mejoras, trabajos de calidad al menor costo, cultura de trabajo en equipo.					
6. Etica y valores					
Evalúa el sentido de la responsabilidad, transparencia, moralidad, honestidad, lealtad, profesionalidad, solidaridad, disciplina, autoestima y puntualidad.					
7. Conocimiento del Puesto				X	
Evalúa el grado de conocimiento y dominio de las exigencias del puesto, procesos y actividades, competencias, aplicación de políticas normas, procedimientos, formación académica y experiencia					
8. Identidad Institucional				X	
Evalúa el nivel de vocación de servicio, dedicación, desprendimiento, esmero, proyección a la comunidad e imagen institucional					
9. Capacidad de Información y Comunicación					
Evalúa el manejo y aplicación de información y tecnología (uso de software y aplicativo, comunicación virtual), empatía, diálogo, conocimiento de idiomas					
10. Trato a usuarios				X	
Evalúa el sentido de cordialidad, tolerancia, respecto, capacidad de respuesta, trato, presentación y flexibilidad con los demás					

PUNTAJE

LEYENDA

I= Insatisfactorio

M= Mejorable

S= Satisfactorio

B= Bueno

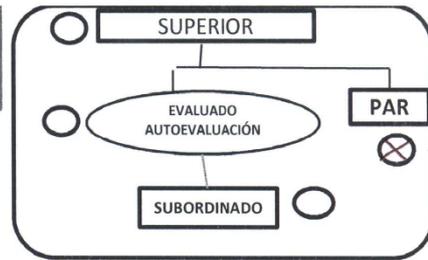
E=Excelente

Evaluación por competencias

Evaluado:

Dr. Victor Tranco Vela

Respecto de la
persona que será
evaluada soy



COMPETENCIA

	I	M	S	B	E
1. Dinamismo energía				<input checked="" type="checkbox"/>	
Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que se vea afectado su nivel de actividad.					
2. Calidad de Trabajo				<input checked="" type="checkbox"/>	
Evalúa el uso óptimo de recursos, la obtención de resultados según requerimientos, confiabilidad, entregas oportunas, lectura de manuales, aplicación de normas de seguridad, administración información.					
3. Competencia profesional				<input checked="" type="checkbox"/>	
Evalúa la formación o grados académicos, actualización continua, experiencia, trabajos, publicaciones de investigación.					
4. Relaciones interpersonales				<input checked="" type="checkbox"/>	
Evalúa el nivel de importancia y repercusión del sentido de cooperación, comunicación e información, colaboración, participación, tolerancia con los demás.					
5. Sentido de economía				<input checked="" type="checkbox"/>	
Evalúa la utilización adecuada del tiempo y los recursos asignados, ahorro de materiales, propuesta de mejoras, trabajos de calidad al menor costo, cultura de trabajo en equipo.					
6. Etica y valores				<input checked="" type="checkbox"/>	
Evalúa el sentido de la responsabilidad, transparencia, moralidad, honestidad, lealtad, profesionalidad, solidaridad, disciplina, autoestima y puntualidad.					
7. Conocimiento del Puesto				<input checked="" type="checkbox"/>	
Evalúa el grado de conocimiento y dominio de las exigencias del puesto, procesos y actividades, competencias, aplicación de políticas normas, procedimientos, formación académica y experiencia					
8. Identidad Institucional				<input checked="" type="checkbox"/>	
Evalúa el nivel de vocación de servicio, dedicación, desprendimiento, esmero, proyección a la comunidad e imagen institucional					
9. Capacidad de Información y Comunicación				<input checked="" type="checkbox"/>	
Evalúa el manejo y aplicación de información y tecnología (uso de software y aplicativo, comunicación virtual), empatía, diálogo, conocimiento de idiomas					
10. Trato a usuarios				<input checked="" type="checkbox"/>	
Evalúa el sentido de cordialidad, tolerancia, respecto, capacidad de respuesta, trato, presentación y flexibilidad con los demás					

PUNTAJE

LEYENDA

I= Insatisfactorio

M= Mejorable

S= Satisfactorio

B= Bueno

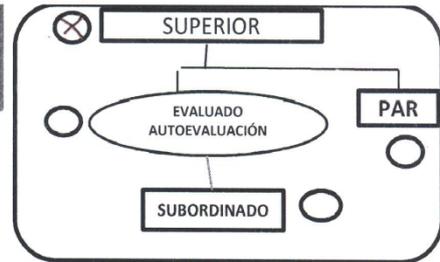
E=Excelente

Evaluación por competencias

Evaluado:

Respecto de la
persona que será
evaluada soy

Dr. SOLIS. Canchari, Jose Carlos



COMPETENCIA

	I	M	S	B	E
1. Dinamismo energía				X	
Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que se vea afectado su nivel de actividad.				X	
2. Calidad de Trabajo				X	
Evalúa el uso óptimo de recursos, la obtención de resultados según requerimientos, confiabilidad, entregas oportunas, lectura de manuales, aplicación de normas de seguridad, administración información.				X	
3. Competencia profesional				X	
Evalúa la formación o grados académicos, actualización continua, experiencia, trabajos, publicaciones de investigación.				X	
4. Relaciones interpersonales				X	
Evalúa el nivel de importancia y repercusión del sentido de cooperación, comunicación e información, colaboración, participación, tolerancia con los demás.				X	
5. Sentido de economía				X	
Evalúa la utilización adecuada del tiempo y los recursos asignados, ahorro de materiales, propuesta de mejoras, trabajos de calidad al menor costo, cultura de trabajo en equipo.				X	
6. Etica y valores				X	
Evalúa el sentido de la responsabilidad, transparencia, moralidad, honestidad, lealtad, profesionalidad, solidaridad, disciplina, autoestima y puntualidad.				X	
7. Conocimiento del Puesto				X	
Evalúa el grado de conocimiento y dominio de las exigencias del puesto, procesos y actividades, competencias, aplicación de políticas normas, procedimientos, formación académica y experiencia				X	
8. Identidad Institucional				X	
Evalúa el nivel de vocación de servicio, dedicación, desprendimiento, esmero, proyección a la comunidad e imagen institucional				X	
9. Capacidad de Información y Comunicación				X	
Evalúa el manejo y aplicación de información y tecnología (uso de software y aplicativo, comunicación virtual), empatía, diálogo, conocimiento de idiomas				X	
10. Trato a usuarios				X	
Evalúa el sentido de cordialidad, tolerancia, respeto, capacidad de respuesta, trato, presentación y flexibilidad con los demás				X	

PUNTAJE

LEYENDA

I= Insatisfactorio

M= Mejorable

S= Satisfactorio

B= Bueno

E=Excelente