Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado
Facultad de Ciencias Administrativas
Unidad de Posgrado

Propuesta de mejora para la gestión de evaluación de desempeño del personal del Consejo Nacional de la Magistratura, Lima Perú 2020

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos

AUTOR

Delia Mercedes PISSANI LEMBCKE

ASESOR

Mg. Darwin José Emilio AQUINO CAVERO

Lima, Perú

2024



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Pissani, D. (2024). *Propuesta de mejora para la gestión de evaluación de desempeño del personal del Consejo Nacional de la Magistratura, Lima Perú 2020*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Delia Mercedes Pissani Lembcke
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	43605468
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0000-6571-3122
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Darwin Josè Emilio Aquino Cavero
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	08250659
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-0942-1069
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Edgar Vicente Armas
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	06003952
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	José Antonio Villacorta Huapaya
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	10321620
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Florisa Graciela Garcia Chumioque
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	25838621
Datos de investigación	
Línea de investigación	D.3.4.3. Estrategias de Desarrollo del Potencial Humano

Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento.
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: San Isidro Latitud: -12.09601 Longitud: -77.024204
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2018 - 2020
URL de disciplinas OCDE	Negocios, Administración https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04 Administración pública https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.02

ACTA DE SUSTENTACIÓN Nº 0068-UPG-FCA-2024

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En la Ciudad Universitaria, a los veintiséis días del mes de noviembre del año dos mil veinticuatro, siendo las diez horas, en el aula 201 del Pabellón Ruth Martha Shady Solís de la Escuela Profesional de Administración de Turismo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; ante el Jurado Examinador, ***Presidido*** *por el* ***Dr. Edgar Vicente Armas,*** *e integrado por los miembros:* ***Mg. Darwin José Emilio Aquino Cavero (Asesor), Dr. José Antonio Villacorta Huapaya (Jurado), Dra. Florisa Graciela Garcia Chumioque (Jurado)****; la postulante al Grado Académico de Magister en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos, doña* ***Delia Mercedes Pissani Lembcke,*** *procedió a hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada:* ***"Propuesta de mejora para la gestión de evaluación de desempeño del personal del Consejo Nacional de la Magistratura, Lima Perú 2020",*** *con el propósito de optar el Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos.*

Concluida la exposición y absueltas las preguntas, de acuerdo con lo establecido en el ***Artículo 61°*** *del Reglamento para el Otorgamiento del Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos, los miembros del Jurado Examinador procedieron a asignar la calificación siguiente:*

Quince (15) - Bueno

Acto seguido, el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas otorgar *el Grado Académico Magíster en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos, a doña* ***Delia Mercedes Pissani Lembcke.*** *Se extiende la presente Acta original y siendo las* 11 a.m. ***horas*** *se da por concluido el Acto Académico de sustentación, firmando sus miembros en señal de conformidad.*

DR. EDGAR VICENTE ARMAS
PRESIDENTE

MG. DARWIN JOSÉ EMILIO AQUINO CAVERO
ASESOR

DR. JOSÉ ANTONIO VILLACORTA HUAPAYA
JURADO

DRA. FLORISA GRACIELA GARCIA CHUMIOQUE
JURADO

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, **Darwin José Emilio Aquino Cavero,** en mi condición de Asesor de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas acreditado con el Dictamen **N° 0784-UPG-FCA-2018** de la tesis cuyo título es **"Propuesta de mejora para la gestión de desempeño del personal del Consejo Nacional de la Magistratura, Lima Perú 2020"**, presentado por la bachiller **Delia Mercedes Pissani Lembcke**, para optar el Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos.

CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante el software de similitud textual, el documento evaluado cuenta con el porcentaje de **17 %** de similitud, nivel **PERMITIDO** para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional**.

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos.



Darwin José Emilio Aquino Cavero
DNI: 08250659

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO

A Emiliano que es mi fuente de inspiración y motivación.
A Jherson, mi compañero de vida, gracias por siempre confiar en mí.
A mi asesor Mg. Darwin Aquino Cavero, quien con sus conocimientos y aportes muy valiosos contribuyeron a encaminar la presente investigación.

INDICE GENERAL

Carátula I

Aceptación o veredicto de la tesis II

Dedicatoria y agradecimiento III

Índice General IV

Listado de tablas VIII

Listado de gráficos X

Resumen XI

Abstract XII

CAPITULO 1: INTRODUCCION 1

1.1 Situación Problemática 5

1.2 Formulación del Problema 6

1.3 Justificación Teórica 7

1.4 Justificación Práctica 11

1.5 Objetivos 13

1.5.1 Objetivo General 13

1.5.2 Objetivos Específicos 13

1.6 Hipótesis 13

1.6.1 Hipótesis General 13

1.6.2 Hipótesis Específicas 14

CAPITULO 2: MARCO TEORICO 15

2.1 Marco filosófico o epistemológico de la Investigación 15

2.2 Antecedentes del Investigación 17

2.3 Bases Teóricas 23

2.3.1 Propuesta de Mejora para la Gestión 23

2.3.2 Evaluación de desempeño 28

2.3.3 *Marcos Conceptuales o Glosario* 31

CAPITULO 3: METODOLOGÍA 33

3.1 Tipo y Diseño de Investigación 33

3.2 Población de Estudio 33

3.3 Tamaño de Muestra 34

3.4 Técnicas de Recolección de datos 37

3.4.1 *Entrevistas en profundidad:* 37

3.4.2 *Encuesta* 39

CAPITULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN 42

4.1 Presentación de Resultados 42

4.2 Análisis, Interpretación y discusión de Resultados 56

4.2.1 Encuesta 56

4.2.2 Resultados Entrevista 61

4.2.3 Resultados Análisis Documentario 65

4.3 Pruebas de Hipótesis 70

4.3.1 Prueba de Confiabilidad *70*

4.3.2 Prueba de Hipótesis *72*

4.4 Comprobación de Hipótesis 73

CAPITULO 5: PROPUESTA A LA SOLUCION DE PROBLEMAS E IMPACTOS 77

5.1 Propuesta para la solución del problema……77

5.2 Impactos y beneficios de implementación de la mejora…….97

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 101

Conclusiones 101

Recomendaciones 103

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 105

ANEXOS 109

ANEXO 1: Relacionamiento de las variables 109

ANEXO 2 Matriz de Consistencia 110

ANEXO 3 Encuesta para el personal 111

ANEXO 4 Organigrama Institucional 114

ANEXO 5 Plan Estratégico Institucional - PEI 115

ANEXO 6 Plan Operativo Institucional Multianual – POI 116

ANEXO 7 Plan de Desarrollo de las Personas – PDP 117

ANEXO 8 Análisis de Fiabilidad Alfa de Cronbach – SPSS 23..... 118

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1 Tamaño de la muestra por género..... 43

Tabla 2 Clasificación de trabajadores por régimen laboral 43

Tabla 3 Eficiencia de la evaluación de desempeño del personal..... 44

Tabla 4 Importancia de los parámetros de la evaluación de desempeño..... 44

Tabla 5 Sencillez y claridad de la evaluación de desempeño de personal..... 45

Tabla 6 Factores importantes adicionales a calificar en la evaluación de desempeño 45

Tabla 7 Opinión sobre la transparencia del proceso..... 46

Tabla 8 Sencillez y tiempo de demora de la evaluación de desempeño..... 46

Tabla 9 Evaluaciones sostenidas en el tiempo por el personal..... 47

Tabla 10 Conformidades con la retroalimentación de la evaluación de desempeño. 47

Tabla 11 Conformidad sobre parámetros de evaluación de desempeño..... 48

Tabla 12 Justicia de las calificaciones de la evaluación de desempeño 48

Tabla 13 Importancia de Reclamaciones de los trabajadores de sus evaluaciones 49

Tabla 14 Resultado del Reclamo 49

Tabla 15 Utilidad de la evaluación de desempeño. 50

Tabla 16 Evaluación de desempeño debe realizarse por personal externo..... 50

Tabla 17 Grado de importancia de la evaluación de desempeño..... 51

Tabla 18 Modificación de la periodicidad que el trabajador debe ser evaluado . 51

Tabla 19 Estadísticas de Fiabilidad 71

Tabla 20 Rho de Spearman entre la propuesta de Mejora para la Gestión y la evaluación de desempeño del personal del Consejo Nacional de la Magistratura 74

Tabla 21 Rho de Spearman entre el Plan de desempeño del personal y la eficiencia de su función…….. .75

Tabla 22 Rho de Spearman entre el Plan de desempeño del personal y la percepción positiva del personal que labora en el Consejo Nacional de la Magistratura..... 76

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1 Relacionamiento de variables..... 14

Figura 2 Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos - SERVIR 27

Figura 3 Información de personal por régimen laboral en la Entidad 34

Figura 4 Organigrama Institucional de la Entidad..... 36

Figura 5 Interrelación de la Gestión del Rendimiento con otros subsistemas del Sistema Administrativos de Gestión de los Recursos Humanos - SAGRH 78

Figura 6 Beneficiarios de la Gestión del Rendimiento..... 81

Figura 7 Ciclo de implementación de la Gestión del Rendimiento..... 85

Figura 8 Competencias transversales del Servicio Civil 87

Figura 9 Principales participantes de la Gestión del Rendimiento..... 88

Figura 10 Competencias institucionales de la Entidad..... 89

Figura 11 Definiciones de cada competencia Institucional 90

Figura 12 Calificación final de la evaluación de desempeño 91

Figura 13 Ciclo de la Gestión del Rendimiento..... 93

RESUMEN

La presente investigación para la Maestría en Administración en Dirección de Recursos Humanos, titulado “Propuesta de Mejora para la Gestión de Evaluación de Desempeño del personal del Consejo Nacional de la Magistratura”, tiene como objetivo averiguar si se encuentra relación entre la variable independiente que es propuesta de mejora para la gestión y la variable dependiente que es la evaluación de desempeño laboral de los trabajadores del Consejo Nacionalde la Magistratura, cabe mencionar que actualmente modificada su nombre jurídico por “Junta Nacional de Justicia”, entró en funciones en enero de 2020 al elegirse a sus miembros.

Es de tipo no experimental con un enfoque cualitativo y diseño correlacional. Asimismo, a la fecha de la investigación contaba con una población de 201 trabajadores bajo el Régimen Laboral del D.L. 728 y el D.L. N° 1057 CAS y una muestra de 133 trabajadores.

En el desarrollo de la investigación se realizaron diferentes tipos de recolección de datos, entre ellos encuesta, entrevista a profundidad y análisis documentario, los cuales tuvieron comoresultado la ineficacia en el proceso de evaluación por parte de la Entidad, que se ve reflejado en los resultados de la encuesta y entrevista a profundidad realizada a los trabajadores.

Finalmente, se ha realizado una propuesta de mejora e impactos que contempla documentaciónvalidada por la Autoridad Nacional del Servicio Civil -SERVIR, la cual se deben emplear en todas las entidades del sector público como parte de ingreso a la Ley del Servicio Civil, asimismo, los beneficios e impactos que tendrá en la gestión de personas, entidad y social.

Palabras claves: Gestión, desempeño laboral, evaluación de desempeño, Consejo Nacional de laMagistratura, Autoridad Nacional del Servicio Civil.

ABSTRACT

The aim of this research for the Master in Administration in Human Resources Management, entitled "Proposal for Improvement in the Management of Performance Evaluation of the staff ofthe National Council of the Magistracy", is to find out if there is a relationship between the independent variable that is the propose of improvement for the management and the dependent variable that is the performance evaluation of the staff of "Consejo Nacional de la Magistratura",currently modified its legal name by "Junta Nacional de Justicia".

The research is of a non-experimental type with a qualitative approach and a correlational design. Likewise, at the date of the investigation, there was a population of 201 workers underthe D.L. 728 and D.L. N ° 1057 CAS and a sample of 133 workers.

In the development of the research, different types of data collection were carried out, including a survey, in-depth interview and documentary analysis, which resulted in inefficiency in the management of the performance evaluation process by the Entity, which is reflected in theresults of the survey and in-depth interview conducted with the workers.

Finally, a proposal for improvement and impacts has been made that includes documentation validated by the "Autoridad Nacional del Servicio Civil -SERVIR", which must be used in all public sector entities as part of the Civil Service Law entry, likewise, the benefits and impacts itwill have on people management, entity management and social management.

Key words: Management, job performance, performance evaluation, "Consejo Nacional de la Magistratura", "Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR".

CAPITULO 1: INTRODUCCION

La evaluación de desempeño en las entidades públicas o privadas es un procedimiento que se desarrolla a lo largo del tiempo, con el propósito de cuantificar el desempeño laboral de cada componente que integra la organización, en función de las actividades que desarrolla diariamente, de las metas trazadas durante un periodo determinado y resultados que debe alcanzar el trabajador dentro de una Entidad.
La aptitud y la actitud frente a las distintas funciones y/o situaciones en las que se interviene durante su actividad profesional podrían caracterizarse como se encuentra el rendimiento, evaluación que también permite determinar con un instrumento de gestión organizacional, la problemática de rendimiento, brechas en relación con competencias y clima laborales, entre otros, como elementos a gestionar para alcanzar los objetivos y metas de la organización.

Las formas en las que se puede llevar dicha evaluación pueden ser de manera formal, mediante un aplicativo informático o de manera manual mediante un formato preestablecido y actualizadocon normativas vigentes, en las cuales se puedan saber con exactitud las brechas que tiene cada trabajador en el puesto que está desempeñando; esto también se da de manera informal, ya que los trabajadores se encuentran en constante evaluación por el superior jerárquico del personal que tiene a cargo a los empleados.

Este contexto, que se realiza la presente investigación en una organización autónoma del Sector Público, creado por mandato constitucional, que tiene como función principal seleccionar, evaluar y ratificar a los Jueces y Fiscales de todo el territorio nacional. Asimismo, tiene la misión contribuir a la mejora de la

administración de justicia mediante el desarrollo de una serie de procesos dirigidos a la selección y nombramiento de jueces y fiscales, separando a los magistrados que no merezcan permanecer en la Carrera Judicial.

Cabe mencionar que conforme Ley N° 30904 – Ley de reforma Constitucional sobre la Conformación y Funciones de la Junta Nacional de Justicia (Congreso de la República, 2019), “en su única disposición complementaria final, dispone la modificación en todas las disposiciones correspondientes del ordenamiento jurídico nacional la denominación del Consejo Nacional dela Magistratura por la de Junta Nacional de Justicia.

Es por ello de importancia, disponer de un subsistema de gestión de rendimiento en el proceso de evaluación del personal actualizado conforme la normativa vigente para el sector público, a fin de que el sistema de evaluación de capacidades laborales sea idóneo, eficiente, justo yconfiable, para garantizar que todos los trabajadores cumplan con las habilidades necesarias en la posición laboral y se sientan motivados, comprometidos con los objetivos y metas institucionales de la entidad.

Por tanto, para un adecuado ordenamiento, este estudio está distribuida en cinco capítulos detallados conforme siguiente detalle:

En el capítulo 1, desarrolla el problema que implica conocer si la evaluación de desempeño laboral en la Entidad, evalúa eficaz y eficientemente las labores que realizan los trabajadores de la entidad, y determinar si el actual plan de desempeño implementado es el más adecuado, basado en la percepción positiva o negativa del personal quelabora en la institución sobre el actual plan de desempeño de la entidad y

si éste requiere mejorasel plan de desempeño de personal para ser más eficiente, justificando para ello la importancia delpresente trabajo, considerando los objetivos y las hipótesis que absuelvan los problemas de la investigación.

En el capítulo 2, realiza una investigación del fundamento filosófico y el marco teórico sobre el que se basa la evaluación de desempeño de los trabajadores dentrode las entidades, basado en los propósitos propios del proceso de evaluación de las personas, para su transformación individual y social y su reflejo en las organizaciones y la sociedad en general y las diversas investigaciones nacionales e internacionales que así lo señalan.

En el capítulo 3, se define el tipo de investigación planteada que es del tipo aplicada de diseño no exploratorio, ya que examinará el problema que se genera y se medirá cualitativamente la percepción de los trabajadores sobre el actual sistema de evaluación de desempeño en la entidad. Para el desarrollo de esta medición cualitativa experimental, se utilizará un análisis estadístico para la determinación de la muestra de 133 trabajadores, así como los instrumentos de trabajo, una encuesta al grupo de interés, entrevistas a profundidad a funcionarios y trabajadores de la Entidad y resultados históricos de anteriores de evaluaciones realizadas a los trabajadores bajo los regímenes D.L. 728y D.L 1057- CAS, que son el personal que está susceptible a ser evaluados cada año fiscal en el mes de noviembre.

En el Capítulo 4, se evalúan los resultados de los instrumentos de estudio haciendo referencia específica y análisis valorativo sobre cada uno de los aspectos materia de la encuesta oentrevista a profundidad, análisis documentario, entre otros,

base sobre el cual se validará las hipótesis de trabajo (general y especificas) a través del debate de los mismos.

En el Capítulo 5, presenta una propuesta de mejora basada en procesos ya validados por elente rector del Estado (SERVIR), propuesta que incluye el desarrollo de estrategias para su implementación y sobre esta base medir los impactos a nivel de los trabajadores (desarrollo profesional, desarrollo de capacidades.), de la entidad (mayor productividad, clima laboral adecuado, cumplimiento de objetivos), y de la sociedad en su conjunto (imagen institucional, confianza).

Finalmente, en el Capítulo 6, presentan las conclusiones y recomendaciones respectivas del presente estudio, basados analizar y desarrollar todo el proceso investigatorio y laaplicación o replica de este proceso en otras entidades como aspecto contributivo al país.

1.1 Situación Problemática

La Entidad es una organización independiente creado por mandato constitucional del Sector Público, que dentro de sus funciones incluyen elegir, evaluar y aprobar a todos los jueces y fiscales de la nación, así como procesarlos disciplinariamente a quien transgreda sus obligaciones como miembro de cualquier jerarquía y perjudique la percepción pública de la probidad, competencia e imparcialidad que todos y cada uno de los buenos jueces y fiscales deben mantener.

Es por ello la idoneidad y calificación del personal que realiza tan importantes funciones debe ser evaluada de la manera más eficiente posible, permitiendo la cuantificación objetiva de dicha evaluación.

Tomando en cuenta la importancia de evaluar el desempeño, esta no ha sido actualizada desde hace varios años conforme la normativa vigente para las entidades del sector público y tampoco ha teniendo el impacto deseado por parte de los trabajadores, ya que no se desarrolla de la manera adecuada, siendo en algunos casos que el jefe no se toma el debido tiempo para la evaluación y al final obliga al llenado del formato a los trabajadores, dejándoles a ellos su auto calificación, Es por ello, que en muchos casos, los resultados no reflejan las calificaciones que deberían tener cada uno de los trabajadores de la institución.

Por otro lado, se ha detectado que algunos trabajadores de la Institución tienen cierta desconfianza a la evaluación de desempeño, debido a que los resultados se utilicen para otros fines, como, por ejemplo: a) ser utilizado los resultados por el Pleno

de la Junta o por personas de alto nivel jerárquico, para que, no se les renueve el contrato laboral a los que laboran bajo el régimen D.L. 1057. b) Lo utilicen en contra del trabajador y exista el riesgo que se les inicie un proceso administrativo disciplinario. c) Que realicen su rotación sin ninguna justificación a otra unidad orgánica.

Debido a los motivos antes expuestos, en algunos casos los jefes inmediatos colocan la máxima puntuación a sus trabajadores (100 puntos) a fin de que no se vean perjudicados si en algúnmomento utilizan dicha información para otros fines que no correspondan, diferentes a los antes expuestos.

En consecuencia, el área de personal o talento humano de la Entidad, no tiene registro de la información verídica y confiable, por el contrario perjudica el trabajo de dicha área, debido a que desconocelas importantes brechas que pueden tener los trabajadores al momento de desempeñar sus funciones; asimismo, al no contar con una información confiable, no permite conocer cuáles serían las brechas organizacionales y por tanto las capacitaciones más adecuadas que deberían recibir el personal para que éstos lleguen a las metas institucionales propuestas.

1.2 Formulación del Problema

¿Cuál es la relación que existe entre la propuesta de mejora para la gestión, con la evaluación dedesempeño del personal del Consejo Nacional de la Magistratura?

Problemas Específicos

- ¿Es adecuado el actual plan de desempeño implementado en el Consejo Nacional de laMagistratura?
- ¿Es positiva la percepción del personal del Consejo Nacional de la Magistratura sobre elactual plan de desempeño de la entidad?

1.3 Justificación Teórica

Debido a la relevancia que tiene a la hora de estimar o apreciar el rendimiento de un individuo y las funciones que viene desempeñando, así como su potencial de desarrollo, las evaluaciones del rendimiento son la herramienta más utilizada por todas las organizaciones públicas y privadas. “La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos”. (Werther & Davis, 2000). Todo el mundo necesita información sobre su rendimiento para comprender cómo está desempeñando sus funciones e introducir las mejoras necesarias.

¿Pero en que consiste la evaluación del desempeño?, pues según (Chiavenato, 2007) manifiesta que La evaluación sistemática del rendimiento de cada persona en una función y de su potencial de desarrollo se denomina evaluación del rendimiento, asimismo, toda evaluación implica elogiar o criticar la calidad y las virtudes de una persona directa del desempeño individual o colectivo por parte de un superior, la evaluación constituyeun nexo importante entre el establecimiento de metas y los

sistemas de premiación" (Worley &Cummings, 2008).

"La evaluación del desempeño se inicia con la identificación de las dimensiones de desempeño que determinan un rendimiento eficaz en un trabajo. El análisis del puesto de trabajoes el mecanismo que habría que utilizar para identificar las dimensiones de desempeño". (Gómez,Balkin, & Cardy, 2008). El rendimiento laboral es altamente situacional, difiere de una persona a otra y está influido por una miríada de elementos condicionantes que tienen un impacto significativo en el individuo. El análisis costo-beneficio de las recompensas y cómo las percibe el individuo determina cuánto esfuerzo personal está dispuesto a realizar.

En el esfuerzo individual también influyen las capacidades y habilidades que cada persona vaya a desempeñar. Asimismo, es importante señalar que, aunque cada persona tiene diversas metas y objetivos que debe tener en cuenta en el desempeño de sus funciones, éstos deben estar en consonancia con las metas y objetivos institucionales.

Para conocer el resultado del proceso de cada empleado en una organización, es importante tener en cuenta que todas las evaluaciones son procesos para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Estos procesos reciben diferentes nombres según la organización, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de empleados, etc.

Las evaluaciones del rendimiento también se consideran desde una perspectiva estratégica como una herramienta para la gestión, dirección y supervisión del personal. El crecimiento de los empleados a nivel personal y profesional, la mejora continua de

los resultados de la organización y el uso eficaz de los recursos humanos son algunos de sus objetivos. Las evaluaciones del rendimiento se utilizan habitualmente para determinar si se aumenta o no la retribución, pero su verdadero significado es mucho más rico y afecta tanto a la relación empleador-empleado como a la relación a más largo plazo entre la empresa y sus empleados.

Asimismo, es importante mencionar a la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, ente rector de todas las oficinas de recursos humanos de las entidades públicas, en su normativa, establece que la gestión del desempeño identifica, reconoce y promueve las contribuciones de los empleados públicos a los objetivos y metas institucionales. También evidencia las necesidades que estos empleados tienen para mejorar el desempeño de sus funciones y, en consecuencia, de la entidad. Se basa en instrumentos técnicos, fiables y coherentes, así como en procedimientos verificables para evaluar en qué medida los empleados cumplen sus funciones, obligaciones y objetivos en consonancia con las metas y objetivos institucionales y los requisitos del puesto que ocupan. una asociación entre el empleador y los trabajadores.

Hay que entender, Es importante darse cuenta de que la evaluación del rendimiento es una idea dinámica porque las empresas siempre revisan a las personas de manera informal o formal con cierta continuidad. La evaluación del rendimiento es una estrategia de gestión crucial en el trabajo administrativo, como ya se ha establecido.

Es una técnica de gestión crítica para la actividad administrativa. Las revisiones del rendimiento son útiles y necesarias para: a) evaluar el nivel de competencia de los trabajadores; b) decidir cuál es el mejor programa de formación

para los trabajadores; c) decidir sobre ascensos y retribuciones; y d) recopilar y examinar las valoraciones de jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.

"La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocercómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento" (Alles, 2013).

González y Olivares mencionan que las evaluaciones del rendimiento son cruciales porque ayudan a distinguir entre los empleados que realmente cumplen con sus obligaciones y los que simplemente fingen hacerlo.

También, facilita detectar a los empleados que se limitan a cumplir órdenes y a los que van más allá. Ayuda a motivar al empleado para que mejore su tarea y fomenta una supervisión objetiva y continua (González & Olivares, 2004).

Es una forma de identificar los problemas de gestión de personas, la integración de un empleado en la empresa o en el puesto que ocupa, los conflictos, el desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial del necesario para el puesto, la motivación, etc. (Siliceo, 2002). Los resultados de todo proceso evaluativo bien realizado, genera muchos beneficios para el trabajador, la organización, y la sociedad, por lo cual se requiere priorizar dentro de las estrategias organizacionales, para una mejora de la gestión institucional y cumplimento de metas de la entidad.

1.4 Justificación Práctica

El Consejo Nacional de la Magistratura tiene como objetivo mejorar el sistema de administración de justicia. Para ello, debe crear una serie de procedimientos para seleccionar y nombrar a los jueces y fiscales de todos los niveles que superen sus respectivas evaluaciones, así como para remover mediante procedimientos disciplinarios y de evaluación a los magistrados que no merezcan permanecer en la judicatura. La entidad debe contar con las personas más calificadas y competentes para el desarrollo de sus funciones relacionadas con la administración de justicia en la nación en este contexto de tremenda importancia para el país, razón por la cual es de suma importancia que se desarrolle este trabajo de estudio.

Al respecto, cabe señalar que el proceso de evaluación de desempeño, conforme lo detalla (Chiavenato, 2011) en algunos casos dependiendo de la organización, se le conoce con el nombrede: evaluación del rendimiento, evaluación de méritos, evaluación por competencias, etc.,(pg. 202-203), es una herramienta que cumple una función muy importante en las instituciones, sobre todo porque ayuda a que las brechas existentes como resultado de la aplicación de la herramienta, sirva como insumo para la elaboración del plan de capacitaciones, es por ello que la Entidad, tiene que tener como una herramienta eficaz y confiable que asegure disponer de ese personal competente, idóneo y motivado que la institución requiere para alcanzar sus metas institucionales.

Actualmente, en la entidad se realiza anualmente durante el mes de noviembre a todos los trabajadores del Consejo Nacional de la Magistratura, contratados bajo la

modalidad del D.L. 728 y bajo la ley de la productividad y competitividad laboral (DL. 728); Se aprecia que personal no toma importancia al procedimiento de evaluación de desempeño ya que, al cumplir el llenado de la evaluación en algunos casos, estas no se responden con la franqueza ni la responsabilidad en el compromiso de realizar una buena evaluación.

Asimismo, la institución debe contar con un talento humano competente y con alta formación profesional para cumplir con los objetivos institucionales propuestos en las diferentes Áreas, Oficinas o Direcciones de la Institución, ya que las principales funciones de la institución son la selección, ratificación y destitución de Jueces y Fiscales.

El personal que labora en la Entidad comprende a 201 trabajadores que se encuentran bajo la modalidad del D.L. 728 y Contrato Administrativo de Servicios – CAS, siendo mayoría este personal en dicha distribución conforme información del Portal de Transparencia.

Es significativo señalar que el "Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos" (SAGRH), que cuenta con siete (7) subsistemas e incorpora el proceso de evaluación del desempeño, se desarrolla dentro del Reglamento de la Ley del Servicio Civil (SERVIR). Por lo tanto, este estudio de investigación se justifica en sugerir modificaciones al actual método de evaluación del desempeño ya reconocido por SERVIR como órgano rector del Estado en esta materia, y sobre esta implementación comprender los efectos o beneficios que producirá tanto al interior como al exterior de la organización, permitiendo cerrar algunas brechas encontradas durante el desarrollo del proceso y la percepción actual que se tiene.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Evaluar la propuesta de mejora para la gestión y su relación con la evaluación de desempeño del Personal del Consejo Nacional de la Magistratura.

1.5.2 Objetivos Específicos.

- Evaluar el actual Plan de desempeño de personal implementado en el Consejo Nacionalde la Magistratura.
- Evaluar la percepción que tiene el personal sobre el actual plan de desempeño de personaldel Consejo Nacional de la Magistratura.

1.6 Hipótesis

1.6.1 Hipótesis General

- La propuesta de mejora para la gestión se relaciona directamente con la evaluación dedesempeño del Personal del Consejo Nacional de la Magistratura.

1.6.2 Hipótesis Específicas

- HE1: El actual Plan de desempeño de personal implementado en el Consejo Nacional dela Magistratura está cumpliendo eficientemente su función.
- HE2: El personal que labora en el Consejo Nacional de la Magistratura tiene unapercepción positiva del actual plan de desempeño de personal.

La matriz de consistencia, que figura en el anexo 2, resume de forma adecuada, exhaustiva y sucinta los componentes clave del proyecto de investigación., que permite a los lectores evaluar el grado de coherencia y conexión lógica entre el título, el tema, los objetivos, las hipótesis, las variables, el tipo, el método, el diseño y las herramientas de investigación, así como la población y la muestra de estudio adecuadas. Como resultado, la matriz facilita la obtención de una visión general del estudio, ya que permite al investigador identificar las acciones que se sugieren como necesarias para producir los resultados deseados.

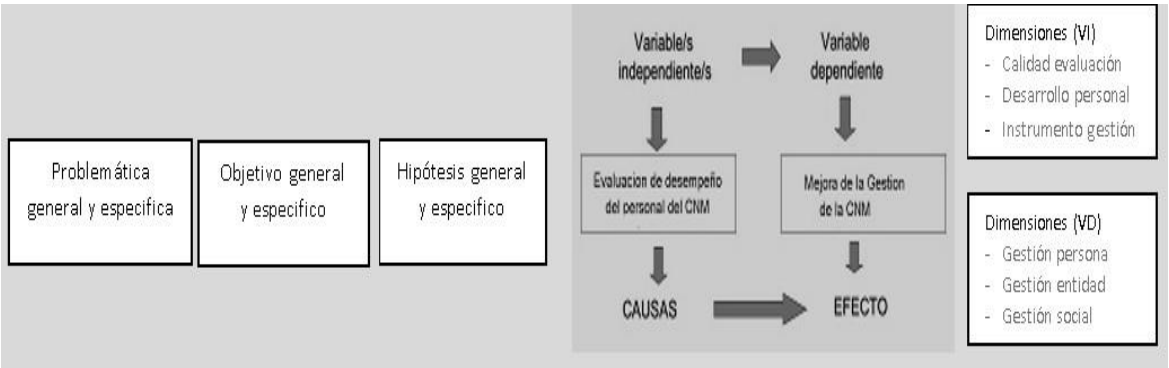


Figura 1 Relacionamiento de variables

Tomado de: Elaboración propia

CAPITULO 2: MARCO TEORICO

2.1 Marco filosófico o epistemológico de la Investigación

Todo conocimiento humano tiene un componente epistemológico y teórico esencial, que en este contexto incluye a las instituciones y a los individuos que las componen. Por ello, diversos autores han afirmado que los trabajadores son un componente importante y crucial de cualquier empresa y que su rendimiento es lo que determina en última instancia el éxito tanto de las actividades y acciones como de la consecución de los objetivos y metas.

A propósito, Varela (2010) plantea que sin la aportación de personas con talento y motivadas, es inconcebible una empresa eficaz. Y pone como ejemplo bien preciso el de cuando los camareros tardan en servir a los clientes, se considera que el restaurante es de baja calidad. Del mismo modo, el trato que recibe una persona de un funcionario cuando trata con ella influye mucho en la eficacia que considera que tiene una institución pública.

En este sentido, intentar comprender el significado epistemológico de la evaluación es una tarea difícil; sin embargo, como regla general, varios autores afirman que su historia es larga y está conectada a la expansión del conocimiento científico; por ejemplo, Alves y Acevedo (1999) escriben que la larga historia de la evaluación la vincula al crecimiento y comprensión de la ciencia. Precede a las actuales nociones de evaluación, que han impregnado todas las esferas de la organización social, especialmente en las organizaciones públicas y privadas.

Por su parte Carlino (2007) expresa que “La evaluación fue reconocida como una actividad práctica que se aplicaba sistemáticamente a los procesos educativos desde principios del siglo XX y como un movimiento teórico en el año 1930. Sólo hace 25 años que este sector estructurado se profesionalizó". En una línea similar, define la evaluación como un proceso que implica describir numérica y cualitativamente la cosa evaluada, aprender a comprender esas descripciones y, a continuación, emitir juicios de valor.

A pesar de que el modelo histórico-social se centra en lograr una gestión eficiente y eficaz de las organizaciones en beneficio del trabajador, la postmodernidad y los avances tecnológicos, así como la naturaleza dinámica de las organizaciones, sugieren que la evaluación es ahora indispensable para cualquier proceso, especialmente si implica cambios y transformaciones en un mundo globalizado y altamente competitivo.

La investigación metódica permite desarrollar evidencias sobre su influencia en los procesos de evaluación de las personas para su cambio social e individual, así como su reflejo en las organizaciones y la sociedad en general, dentro de una intencionalidad preestablecida.

2.2 Antecedentes del Investigación

- **Antecedentes Nacionales**

A nivel nacional tenemos las investigaciones realizadas por:

(Bedoya Sánchez, 2003) en la tesis "Nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas" de la UNMSM, desarrolló un trabajo de investigación en el cual realiza una comparación histórica de la gestión de personas y sus conclusiones fueron:

- El cliente define los objetivos.
- Se cubren los resultados y procesos.
- Se crean expectativas sobre los aspectos relevantes.
- Se eliminan los escalafones.
- El Gerente se convierte en profesor.
- Se eliminan las conexiones con el aumento salarial

Como el proceso de evaluación de cada empleado debe ser bien planeado, coordinado y desarrollado normalmente proporcionando beneficios en los periodos a corto, medio y largo plazo, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño deben permitir el condicionamiento del talento humano, el tratamiento de los recursos humanos con recursos básicos de la empresa y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dar oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización.

(Ruiz Chávez, 2016) en su tesis: “Diseño de un sistema de evaluación de desempeño 360°del personal de la planta industrial Chemoto SAC Lambayeque” de la Universidad Señor de Sipán, analiza dentro de una empresa privada la gestión de desarrollo de capacidades de todos losempleados de una empresa industrial. En dicha empresa industrial se llevó un estudio experimental a 27 trabajadores y sus principales conclusiones fueron las siguientes:

- Se utilizó un sistema tradicional de evaluación del rendimiento, con el uso de instrumentos poco fiables, que considera que la empresa debe medir periódicamente las áreas más relevantes o aquellas áreas críticas en las que es necesario reforzar positivamente sus acciones.
- La mayoría de los empleados se mostraron satisfechos con sus condiciones de trabajo. Lo que más valoran son las relaciones sociales de la empresa, el crecimiento personal y el desempeño de las tareas. Se mostraron insatisfechos con las prácticas administrativas de la empresa, así como con las circunstancias físicas y materiales, las condiciones de trabajo y las relaciones con las autoridades.
- Se considera necesaria una revisión del rendimiento de 360 grados.

- Durante un estudio de costo-beneficio del desarrollo del sistema, se encontró que el uso de este enfoque proporcionaría a la corporación un beneficio de s/. 55,485 soles.

(Montoya Meza & Neyra Beltrán, 2015) examina dentro de una empresa privada para conocer el nivel de competencia de los trabajadores del área de producción y se realizó un estudio experimental con 11 colaboradores del área de producción de la empresa metal mecánica L&S NASSI, a quienes se les realizó la evaluación del desempeño del personal para determinar el nivel de competencia en la "Empresa Metal Mecánica L&S NASSI" de la Universidad Privada Antenor Orre.

- El formulario de evaluación del desempeño por competencias, adaptado al MOF de la empresa y aplicado al personal del área de producción, se utilizó para identificar los indicadores de desempeño laboral de cada uno de los puestos ocupados por los trabajadores del área de producción de la empresa Metal Mecánica L&S NASSI. Estos indicadores se dividieron en dos dimensiones, para la dimensión de calidad profesional se definieron los siguientes criterios de productividad, iniciativa-autonomía, credibilidad técnica y tolerancia a la presión; colaboración, responsabilidad, trabajo en equipo y aprendizaje constante son las dimensiones de la mentalidad laboral.
- Se evaluó el nivel de competencia de los empleados del departamento de producción de la empresa y se descubrió que no alcanzan el nivel necesario o deseado para cada una de sus funciones.
- Cada tabla mostraba las carencias o puntos débiles de un individuo, que se tendrán en cuenta a la hora de crear medidas correctoras y planes de acción para ayudar a cada empleado a alcanzar el nivel de competencia necesario para cada puesto.

- **Antecedentes Internacionales**

A nivel internacional tenemos las investigaciones realizadas por:

(Pérez Montejo, 2009) en la tesis: “Propuesta de un Sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa Manufacturera”, del Instituto Politécnico Nacional en México D.F, propone un Sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa Manufacturera denominada FAMA la que contaba con problemas de fabricación defectuosa por lo que dicho sistema buscaba mejorar el ambiente laboral en la misma. Sus principales conclusiones fueron las siguientes:

Se Grupo Central estableció etapas para poder realizar la investigación:

- Etapa de preparación: En esta fase se crea el grupo, perfilando los objetivos, los niveles de compromiso y los conocimientos especializados de cada miembro. Estimando la cantidad de tiempo necesaria para cada actividad y estableciendo el área de trabajo con la infraestructura necesaria para apoyar las actividades.

- Etapa de desarrollo: Introducción y presentación del tema a mejorar, destacando sus deficiencias. El tema se presentará de forma imparcial, sin intentar cambiar la opinión de los empleados. Se debe prestar atención tanto a la cuestión que debe mejorarse como a las personas que componen los distintos departamentos de la organización.

- Etapa de síntesis: La clarificación de los métodos. Los procesos clave pueden reformularse gracias a la especificación de los planteamientos sugeridos. Debe confirmarse que todas las personas de las zonas afectadas conocen perfectamente los nuevos métodos y comprenden cómo han surgido los nuevos incentivos.

Concluye además que el proceso de intentar determinar las actitudes, el rendimiento y la conducta laboral de un empleado mientras desempeña las funciones de su empleo se denomina evaluación del rendimiento, y es una práctica habitual en el ámbito de los recursos humanos.

La evaluación del rendimiento se utiliza para gestionar y supervisar a los empleados de forma más adecuada y para valorar el éxito de las prácticas de contratación. Cuando se elige a un candidato se hace una predicción sobre su rendimiento futuro, y durante la evaluación del rendimiento se determina si la predicción era acertada o no. Además, ofrece información sobre el entorno de trabajo, la mejora del ajuste entre un individuo y un puesto de trabajo, la adaptación personal al puesto, el rediseño del puesto, la rotación laboral y la capacidad de comprender los talentos, motivaciones y expectativas de un individuo para asignarle tareas con eficacia.

(Ayala Mora, 2013) en la tesis: *"*Aplicación de Evaluación de Desempeño por Competencias 180°, en el área de contratos de la gerencia de exploración y producción de EPPETROECUADOR", de la Universidad Andina Simón Bolívar sede Ecuador, desarrolla un proyecto de investigación para la aplicación de la

evaluación del desempeño por competencias 180°, en el área de contratos de gestión de exploración y producción, y afirma que en el proceso de evaluación del desempeño por competencias, sólo se debe evaluar el desempeño del empleado y no tener en cuenta el resultado del perfil duro, ya que esto es necesario en un proceso de selección, pero no del desempeño laboral en la organización.

(Armijos Iñaguazo & Rodríguez Ortiz, 2013) en la tesis: "Evaluación de Desempeño en laIlustre Municipalidad del Cantón El Tambo", de la Universidad Politécnica Salesiana en el Ecuador, realizan el trabajo de investigación que tiene la particularidad de tratarse del estudio de una empresa del estado por lo que puede compararse con el presente trabajo.

Sus conclusiones fueron las siguientes:

- El personal de dicha alcaldía está altamente motivado siendo sus puntos más fuertes laresponsabilidad y la capacidad de trato con el cliente externo
- La mayor parte de dichos trabajadores se ubican en el nivel muy bueno según el estudiodesarrollado por los autores cumpliendo sus labores de manera satisfactoria.
- En el área de estudio (Obras públicas y Aseo) se observan demasiadas anomalías en las puntuaciones de sus empleados, por lo que la información metodológica debe ser imparcial, utilizando el conocimiento para el avance de todo el proceso de aprendizaje, y utilizando la evaluación del rendimiento como herramienta para todas las tareas relacionadas con el trabajo.

2.3 Bases Teóricas

2.3.1 Propuesta de Mejora para la Gestión

Según (Barcelo, 2019), la labor de evaluación del desempeño en la gestión de los recursos humanos es especialmente significativa, ya que conforma una función fundamental que suele llevarse a cabo en alguna medida en cualquier empresa, ya sea pública o privada. Por ello sostiene que para una propuesta de mejora debe basarse en los siguientes principios:

- Las evaluaciones del rendimiento deben abordar cuestiones como el crecimiento de los empleados dentro de la organización.
- Los criterios de evaluación del rendimiento deben basarse en datos pertinentes del puesto.
- Los objetivos del sistema de evaluación del rendimiento deben establecerse con precisión.
- Independientemente de su nivel o puesto de trabajo, todos los empleados deben dedicarse al proyecto y participar activamente.
- La evaluación del puesto por parte del supervisor debe servir de base para las sugerencias de mejora.

Para ello debe establecer indicadores estratégicos e indicadores de gestión que debencumplir las siguientes características:

- Calcular el nivel de adhesión a los objetivos de las políticas de la empresa.
- Ayudar a mejorar o corregir los métodos y la orientación de los recursos.

- Afectar directamente a las estrategias y áreas de énfasis de la empresa.
- Realizar un seguimiento del éxito de los procedimientos, actividades y avances.
- Proporcionar información sobre componentes y actividades.

En la propuesta de mejora deben tenerse en cuenta los aspectos comunes a todas las estrategias de evaluación del rendimiento. Que son:

- Los estándares de desempeño son necesarios para la evaluación ya que son los parámetros que permiten realizar mediciones más precisas.
- Las mediciones del rendimiento son los criterios de evaluación utilizados para cada tarea. Deben ser fáciles de utilizar, fiables y valorar los factores cruciales que afectan al rendimiento.

Así, al evaluar el potencial de los empleados o establecer objetivos de rendimiento mediante las siguientes técnicas, las ideas de mejora deben concentrarse en el rendimiento venidero:

- Autoevaluaciones: Cuando el objetivo es apoyar el crecimiento personal y motivacional, las autoevaluaciones pueden ser una herramienta muy útil.
- Dirección por objetivos: En este enfoque, el empleado y el supervisor crean conjuntamente objetivos de rendimiento satisfactorios.
- Evaluaciones psicológicas: Cuando se contrata a psicólogos para realizar evaluaciones, su principal cometido es evaluar el potencial de una persona más que su rendimiento en el pasado.
- Métodos utilizados en los centros de evaluación: Se trata de procedimientos

estandarizados de evaluación de empleados basados en diversas técnicas de evaluación y evaluadores.

- Seguimiento informativo: Aunque esta técnica puede ser rápida y parecer imparcial, ha planteado importantes cuestiones sobre cómo gestionar y utilizar los recursos humanos, sobre todo cuando se trata de violar el derecho de los empleados contra la intimidación.

Asimismo, (Bedoya Sánchez, 2003) sostiene que al conectar la evaluación de un individuo o de una organización con los indicadores de satisfacción del cliente, un plan de mejora de la gestión busca proporcionar un mecanismo para que cada persona mejore permanentemente tanto a sí misma como a la empresa como equipo de trabajo. El sistema exige que los directivos se concentren en los procesos y sistemas que supervisan, convirtiéndolos en los máximos responsables del rendimiento de la empresa, ya que se basa en la firme creencia de que las personas son el activo más valioso de la organización y que la empresa debe apoyar su desarrollo personal y profesional ".

Por otro lado, (Pérez Montejo, 2009) sostiene que “las propuestas de mejora de gestión de evaluación de personal se puede concebirse como un proceso estructural y sistemático para medir, valorar e incidir en los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como en el nivel de austeridad, con el objetivo de determinar cuán productivo es un empleado y si puede mejorar su rendimiento futuro, lo que permite aplicar nuevas políticas de remuneración, mejorar el rendimiento y ayudar a las personas a tomar decisiones.

Según (Gomez-Meja, Balkin, & Cardy, 2008), que el objetivo general de cualquier sistema de evaluación es la gestión. La evaluación no debe limitarse a elogiar o criticar a los empleados por su rendimiento del año anterior. En su lugar, las evaluaciones deben centrarse en lo que los empleados pueden conseguir en el futuro para desarrollar su potencial dentro de la empresa". Esto indica que los supervisores deben proporcionar a los empleados feedback sobre su rendimiento anterior y apoyarles para que alcancen un rendimiento superior. (p.259).

La gestión del rendimiento es un proceso continuo y sistemático de gestión de recursos humanos que se basa en herramientas tecnológicas legítimas y fiables, así como en una metodología verificable, según SERVIR, el organismo regulador de las oficinas de recursos humanos de todo el sector público.

De manera similar, cuenta con siete subsistemas del sistema administrativo de gestión de recursos humanos que se encuentran en concordancia con el Decreto Supremo Nº 040-2014-PCM y que han sido incluidos en los lineamientos para la gestión del sistema administrativo de gestión de recursos humanos, donde se establece la definición y procesos de cada uno, se proponen las relaciones entre ellos y se dispone su implementación progresiva, priorizando los subsistemas que inciden en la efectividad institucional.



Figura 2 Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos - SERVIR

Tomado de: Directiva N° 002-2014 "Normas para la gestión del Sistema Administrativo de Gestión de los Recursos Humanos en las entidades públicas".

2.3.2 Evaluación de desempeño

Según (Werther & Davis, 2000) afirma que los principales objetivos de la evaluación del rendimiento pueden resolverse en tres etapas: La primera etapa es proporcionar un escenario para evaluar el potencial humano en términos de determinar la mejor manera de utilizarlo, la segunda es permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso organizativo esencial, cuya productividad puede aumentar o disminuir de forma natural e indefinida en función del tipo de gestión, y la tercera es proporcionar a todos los miembros de la organización oportunidades de crecimiento y condiciones para una participación efectiva teniendo en cuenta tanto los objetivos organizativos como los individuales.

También creen que las evaluaciones del rendimiento son el método a través del cual se mide el rendimiento total de un empleado, lo que comprende una tarea crucial que suele realizarse de una forma u otra en cada empresa moderna (Arias Galicia & Heredia, 2000) "Si se va a modificar el rendimiento, la persona evaluada, que es la más interesada, no sólo debe ser consciente del resultado previsto del cambio, sino también comprender por qué y cómo debe llevarse a cabo, si es que debe llevarse a cabo. El objetivo de las evaluaciones del rendimiento es ayudar a los recursos humanos de la empresa a rendir mejor, no como un medio en sí mismo. La evaluación del rendimiento pretende alcanzar esos numerosos objetivos intermedios para lograr ese objetivo fundamental y mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa."

Las técnicas de evaluación del rendimiento se clasifican en función de lo que evalúan: rasgos, acciones o resultados (Alles, 2005). "Los enfoques basados en características evalúan el nivel de posesión de un empleado de rasgos que la empresa considera críticos para el presente o el futuro, como la fiabilidad, la creatividad, la iniciativa o el liderazgo. La escala de valoración gráfica, los métodos de escala mixta, el método de distribución forzada, el enfoque de forma narrativa, etc. son algunas de las técnicas más conocidas." (pág. 32)

Con el uso de metodologías basadas en el comportamiento, el evaluador puede determinar rápidamente en qué se aparta de la norma un determinado empleado. Estas técnicas se crearon para especificar cómo deben mostrarse determinados comportamientos en un puesto. La escala de observación del comportamiento y el enfoque basado en eventos críticos son dos de las técnicas más utilizadas. (p.g33).

(Massaro, 2015) manifiesta que es crucial desarrollar procedimientos internos más eficientes para fomentar un entorno en el que el rendimiento de cada empleado se evalúe, mejore y mida continuamente. Este entorno debe basarse en definiciones precisas de cada puesto porque, de lo contrario, un empleado no podrá utilizar sus habilidades al máximo si las exigencias del puesto no lo requieren. Con frecuencia, las empresas desperdician e incluso desprecian el capital humano cuando una persona posee las competencias críticas necesarias para el funcionamiento de la organización, pero no ocupa un puesto que exija el uso de esas competencias.

Por otro lado, según (Chiavenato, 2011), "cada evaluación laboral es un proceso que inspira o juzga el valor, la excelencia y la calidad de una persona." "La evaluación del desempeño laboral es una valoración sistemática del rendimiento de una persona o trabajador de una organización en su puesto que ocupa y de su potencial de desarrollo en el mismo."

Y Según (Barcelo, 2019), la evaluación del desempeño es una herramienta que se utiliza para valorar en qué medida los individuos se adhieren a los objetivos propuestos, ya que al hacerlo se proporciona a la empresa información para la toma de decisiones. Se deben realizar acciones correctivas si el desempeño está por debajo de las expectativas; si el desempeño es excelente, se debe apoyar. Los distintos tipos de evaluaciones del rendimiento son los siguientes:

- Escalas - Escalas de valoración: El evaluador debe calificar el rendimiento del empleado en una escala de bajo a alto.
- - Lista de control: En este método se pide a la persona que realiza la calificación que elija las frases que mejor describan el rendimiento y los rasgos personales

del empleado; esta persona suele ser el superior inmediato.

- Método de selección forzada: Esta técnica requiere que el evaluador elija el par de afirmaciones que mejor describan el rendimiento del empleado.
- Método de registro de acontecimientos críticos: este método requiere que el evaluador lleve un diario en el que anote las actuaciones destacadas del evaluado.
- Escalas de valoración del comportamiento: Estas escalas comparan el rendimiento de un empleado con un conjunto de criterios de comportamiento predeterminados.
- Método de verificación sobre el campo: Los supervisores puntúan a cada empleado con la aportación de un representante del personal competente. El representante del departamento de RRHH pide al superior directo su opinión sobre el rendimiento del empleado.
- Métodos de evaluación en grupo: Pueden desglosarse en varias metodologías, pero todas tienen la característica de basarse en una comparación del rendimiento del empleado con el de sus compañeros de trabajo.
- El enfoque de categorización lleva al evaluador a clasificar al personal del mejor al peor.
- Método de distribución forzada: Se exige a cada evaluador que clasifique a los miembros de su personal de forma diferente.
- Método de comparación por pares: Cada empleado debe compararse con todos los demás miembros del mismo grupo que también están siendo evaluados.

2.3.3 Marcos Conceptuales o Glosario

Personal o Recurso Humano que labora en el CNM: Son todos los trabajadores contratados bajo modalidad de Contrato de Administración de Servicios (CAS) y el D.L. 728 (productividad y competitividad laboral) que son susceptibles de ser evaluados. En la actualidad dicho personal suma 201 colaboradores bajo dichas modalidades.

Desempeño del Personal: Método tecnológico mediante el cual los supervisores inmediatos evalúan el conjunto de actitudes, el rendimiento y el comportamiento laboral del trabajador en el desempeño de sus obligaciones en términos de puntualidad, cantidad y calidad de los servicios prestados. El proceso de evaluación de los recursos humanos tiene como finalidad conocer y comunicar a los empleados cómo se encuentran con su trabajo, y en teoría crear planes de mejora (Iturralde Torres, 2011)

Evaluación de desempeño: Se describe como un procedimiento que un supervisor realiza una o dos veces al año con un trabajador que está a sus órdenes y cuyo objetivo es informar al trabajador de las funciones y responsabilidades, objetivos y expectativas que se espera que cumpla (Massaro, 2015).

Gestión del Rendimiento: Enfoque estratégico para el control y mejora del rendimiento de los empleados públicos según el ente rector de los recursos humanos.

Competencias laborales: Poseer los conocimientos (genéricos, específicos, teóricos y prácticos), habilidades (cognitivas y motrices), aplomo (de competencia y pericia), comprensión y ejecución de soluciones eficaces que sean necesarios para alcanzar los objetivos y el nivel óptimo de rendimiento para esa actividad. Tener en cuenta la capacidad real del empleado para dominar la gama de tareas exigentes necesarias para sus funciones. El ritmo del cambio, el desarrollo de la tecnología y las expectativas de la sociedad ponen a prueba los recursos de una persona, así como su capacidad para moverse y ampliar sus opciones con el fin de satisfacer las demandas de la organización.

CAPITULO 3: METODOLOGÍA

3.1 Tipo y Diseño de Investigación

El presente estudio es una investigación descriptiva, correlacional y no experimental. Dado que se examinará el problema creado y se medirá la opinión de los empleados sobre el actual plan de rendimiento del personal de la entidad, la investigación propuesta se encuadra en la categoría aplicada de diseño exploratorio. Los problemas identificados pueden resolverse de inmediato utilizando los resultados cualitativos de este tipo de estudio. La investigación será exploratoria cualitativa documental como sub-diseño porque se estudiará información de diferentes fuentes documentales de la entidad, tales como leyes y procedimientos previstos y aplicados, así como documentos de otras entidades que tengan relación con los planes de evaluación del personal.

3.2 Población de Estudio

Los empleados del Consejo Nacional de la Magistratura que trabajan en regímenes vulnerables a la evaluación constituyen la población objeto de la investigación. (excluyendo a los trabajadores bajo D.L. 276, Pensionistas, a los locadores de servicios, los practicantes preprofesionales y profesionales y secigristas). Por tanto, para la Institución la evaluación está referida únicamente los que se encuentran bajo el D.L. 1057 - CAS y Régimen Laboral Actividad Privada D.L. N° 728 (Nombrados), conforme información proporcionada por la OAF a través del Área de Personal y corroborada con información del Portal de Transparencia de la Entidad.

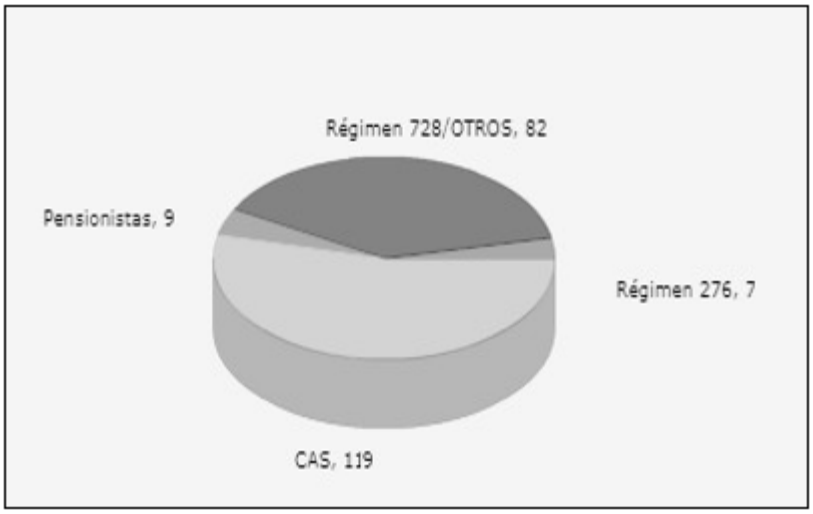


Figura 3 Información de personal por régimen laboral en la Entidad

Tomado de: Portal de Transparencia Institucional de la Entidad

3.3 Tamaño de Muestra

La población del estudio es finita porque está formada por un número limitado de elementos, en este caso se conoce el total de trabajadores de la Entidad bajo el D.L. 728 – Nombrados y D.L. 1057- CAS, el cual es de 201 trabajadores, asimismo, se determinará la muestra mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_a^{\,2} \times p \times q}{d^2 \times (N-1) + Z_a^{\,2} \times p \times q}$$

Donde:

n= tamaño de muestra

N = tamaño de la población (201 trabajadores del CNM)

Z = nivel de confianza 95% por lo que para ello representa un

valor de 1.96d = error máximo permitido (5%)

p = porcentaje de inasistencia (50)

q = porcentaje complementario (p – q = 50)

Al aplicar el cálculo para obtener el tamaño de muestra esta está conformado por 133 trabajadores.

La selección de la muestra será tomada a los trabajadores de la Entidad pertenecientes a regímenes D.L. 1057 Contrato Administrativo de Servicios y el D.L. N° 728 – Nombrados, los que suman una población de 201 trabajadores con un 5% demargen de error y un 95% de confianza. Los empleados que se ajusten a la siguiente descripción serán la población que se investigará para el estudio:

a) Que sean susceptibles a ser evaluados.
b) Que hayan sido evaluados al menos una vez en la Entidad.
c) Tengan más de 1 año de servicios en la Institución.
d) Los diferentes cargos que tengan los trabajadores a excepción de los Directivos deConfianza que no están obligados a ser evaluados.

La muestra se realizará de manera aleatoria y se elegirá entre todos los trabajadores de las diferentes dependencias que forman parte de la Entidad, conforme Organigrama Institucional y que pertenezcan a los regímenes laboral:

D.L 728 y D.L.1057-CAS.

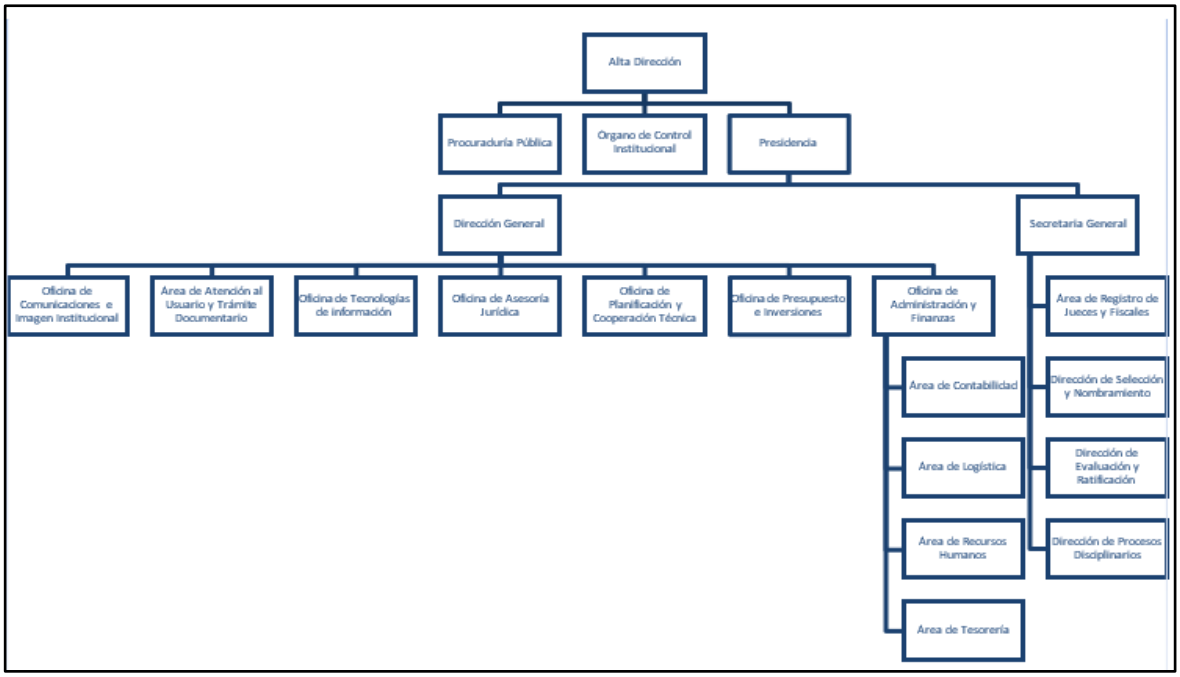


Figura 4 Organigrama Institucional de la Entidad

Tomado de: Elaboración propia

3.4 Técnicas de Recolección de datos

Los procedimientos para obtener datos por parte de una organización son las herramientas empleadas para recabar información", según Rodríguez Peñuelas (2010), e incluyen la observación, los cuestionarios, las entrevistas y las encuestas. (p.10).

Para recopilar datos de este estudio se utilizarán tres instrumentos las cuales son: a) entrevista en profundidad, b) encuesta y c) análisis dedocumentos.

3.4.1 Entrevistas en profundidad:

A partir de las respuestas de los entrevistados a las preguntas que se les formulan, este instrumento pretende conocer cómo ven las evaluaciones del desempeño de los empleados de la Entidad. Específicamente se indagará sobre las características que son tomadas en cuenta en la misma, así como la forma en que ven los estándares de evaluación ya establecidos. Mediante el uso de la bitácora como registro minucioso de las actividades, que incluirá anotaciones sobre los temas que surgieron durante el proceso, dibujos, mapas mentales, o lo que se requiera para el registro, y la descripción de los materiales de apoyo, como la grabación y posterior transcripción del audio, se determinará la confiabilidad de las entrevistas.

Se realizaron seis entrevistas en profundidad, lo que corresponde al número de empleados y al cuatro por ciento (4%) de la población global que componen la muestra. Se ha elegido dicho número porque representan una muestra de los diversos cargos que forman parte de la Entidad, entre ellos: Directivo, un Jefe Oficina, un Jefe

de Área, unAsesor, un personal Administrativo y un personal Técnico, que permitirán desarrollar las preguntas de la encuesta validando la información secundaria.

El asesor de tesis evaluará la idoneidad del cuestionario, prestando especial atención a la redacción, el contenido y la calidad de las preguntas.

Método para desarrollar la entrevista en profundidad:

- Elaboración de un “brief” de la herramienta, que incluirá información general sobre la evaluación del rendimiento, las normas existentes, las características de los parámetros empleados y los objetivos del estudio.
- El moderador recibirá una serie de instrucciones en las que se expondrán los objetivos generales y más detallados del procedimiento.
- Esto servirá de base para las reglas de las preguntas de la entrevista.
- Se especificará el público destinatario y el calendario de la reunión. Las grabaciones de audio de las sesiones se transcribirán para examinarlas después de las reuniones.
- A partir de las grabaciones de audio y de las respuestas de los participantes, se examinarán los resultados.
- Los resultados se interpretarán en un informe final.

3.4.2 Encuesta

Una encuesta es un "método que trata de adquirir información suministrada por un grupo o muestra de personas acerca de sí mismas, o con respecto a un tema en particular", según (Arias, 2012) (p.72).

Como segundo instrumento se utilizará la encuesta, con la cual se sondeará a través de las respuestas a las preguntas planteadas a los entrevistados identificando las características específicas de las expectativas de la evaluación, el análisis y validez de los parámetros establecidos, así como la búsqueda de nuevos parámetros para la evaluación en un organismo judicial como es el caso de la Entidad que se está estudiando.

Para las encuestas se plantea entrevistar a 133 de los 201 trabajadores del Consejo Nacionalde la Magistratura para que la encuesta tenga validez estadística.

La idoneidad del cuestionario utilizado para el instrumento será revisada por el asesor detesis, tanto respecto a la redacción como al contenido y calidad de las preguntas.

Procedimiento para la ejecución de las encuestas:

- Se elaborará un cuestionario con las preguntas pertinentes fruto de la investigación primariay del resultado de las entrevistas en profundidad.
- Se enviará a revisión la batería de preguntas a los expertos sostenidos para que validen elinstrumento.
- Se realizará una prueba piloto, para verificar si existe facilidad de responder a las

preguntas ysi ellas desencadenan las respuestas necesarias para el análisis.

- Se establecen las correcciones pertinentes fruto de la revisión a expertos y de la pruebapiloto.
- Se contacta personal de apoyo para la ejecución de las encuestas.
- Se establece las zonas de afluencia de las personas que serán entrevistadas y las fechas yhorarios adecuados para lograr la mejor captación de la información.
- Se realiza el trabajo de encuesta.
- Obtenida la cantidad de respuestas necesarias, se procederá a tabular en una matriz, la cualservirá de insumo para proponer conclusiones y recomendaciones.
- Tabulada la matriz, se procesarán en el software estadístico Statistical Package for the SocialSciences, conocido por sus siglas SPSS, edición IBM® SPSS® Statistics 23.

3.4.3 Análisis de Documentos

Como tercer y último instrumento de investigación se utilizarán y analizarán los documentosde gestión existentes y que se encuentren vigentes en la Entidad.

Procedimiento para el análisis de documentos:

- Se procederá a recolectar los documentos de investigación sea de manera física y/o digital.
- Se evaluará y comparará la información con los objetivos del trabajo de investigación.
- Se ponderará para obtener conclusiones.

- ✓ Proceso de Clasificación, Registro y Codificación

Los resultados de las encuestas y las entrevistas serán centralizados a fin de compararlos y validarlos. Asimismo, se clasificará de acuerdo a las fuentes de obtención de la información y secodificará la misma a fin de poder obtener las conclusiones y las propuestas de mejora.

- ✓ Técnicas Analíticas

Se utilizarán técnicas estadísticas a fin de cuantificar los resultados para validar las hipótesisen base a los resultados obtenidos de las encuestas y las entrevistas

CAPITULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Presentación de Resultados

A continuación, detallamos la resolución de tipos de recolección de datos: encuesta, entrevista a profundidad y el análisis de los documentos. Los cuales contempla a trabajadores únicamente entre los regímenes labores D.L. 728 – Nombrados y D.L 1057 Contrato Administrativo de Servicios.

4.1.1 Encuesta

La encuesta que incluía un cuestionario que contenía dieciséis (16) preguntas para marcar y en algunos casos dar un mayor detalle para desarrollar, las cuales guardan relación con las variables de la investigación, fue el primer método utilizado. La referida encuesta se realizó de manera anónima para que los trabajadores pudieran desarrollarde una manera más honesta y cómoda posible todas las preguntas planteadas, sin el temor a que sean juzgados.

Los trabajadores fueron escogidos de manera aleatoria entre todas las unidades orgánicas quecontempla la Entidad, en total se realizó la encuesta a 133 trabajadores entre los regímenes labores D.L. 728 – Nombrados y D.L 1057 - CAS; de la realización se tienen los resultados, conforme tablas detalladas:

Tabla 1

Tamaño de la muestra por género

Género	Cantidad	Porcentaje
Masculino	64	48.12%
Femenino	69	51.88%
Total	133	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2

Clasificación de trabajadores por régimen laboral

Régimen Laboral	Cantidad	Porcentaje
D.L. 1057 - CAS	71	53.38%
D.L. 728 (Nombrados)	62	46.62%
Total	133	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3

Eficiencia de la evaluación de desempeño del personal

Calificación	Puntaje	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	5	4	3.01%
De acuerdo	4	32	24.06%
Indiferente	3	43	32.33%
En desacuerdo	2	47	35.34%
Muy en desacuerdo	1	7	5.26%
Total		133	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4

Importancia de los parámetros de la evaluación de desempeño

Factor	Cantidad	Porcentaje
Integridad	37	27.82%
Vocación de Servicio	26	19.55%
Compromiso	13	9.77%
Responsabilidad	26	19.55%
Orientación a Resultados	4	3.01%
Proactividad	2	1.50%
Orientación al detalle	2	1.50%
Trabajo en equipo	11	8.27%
Capacidad de análisis	2	1.50%
Liderazgo	6	4.51%
Relaciones Interpersonales	4	3.01%
Total	133	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5

Sencillez y claridad de la evaluación de desempeño de personal

Calificación	Puntaje	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	5	6	4.51%
De acuerdo	4	60	45.11%
Indiferente	3	26	19.55%
En desacuerdo	2	34	25.56%
Muy en desacuerdo	1	7	5.26%
Total		133	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6

Factores importantes adicionales por calificar en la evaluación de desempeño

Calificación	Puntaje	Cantidad
Muy de acuerdo	5	56
De acuerdo	4	32
Indiferente	3	21
En desacuerdo	2	16
Muy en desacuerdo	1	8
Total		133

Factores de calificación	Cantidad	Porcentaje
Conocimientos del puesto	58	43.61%
Experiencia	39	29.32%
Logros obtenidos	21	15.79%
Nivel de estudios	7	5.26%
Otros	8	6.02%
Total	133	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7

Opinión sobre la transparencia del proceso

Calificación	Puntaje	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	5	6	4.51%
De acuerdo	4	49	36.84%
Indiferente	3	37	27.82%
En desacuerdo	2	36	27.07%
Muy en desacuerdo	1	5	3.76%
Total		133	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8

Sencillez y tiempo de demora de la evaluación de desempeño

Calificación	Puntaje	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	5	6	4.51%
De acuerdo	4	52	39.10%
Indiferente	3	26	19.55%
En desacuerdo	2	42	31.58%
Muy en desacuerdo	1	7	5.26%
Total		133	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9

Evaluaciones sostenidas en el tiempo por el personal.

Calificación	Puntaje	Cantidad
Muy de acuerdo	5	11
De acuerdo	4	105
Indiferente	3	12
En desacuerdo	2	4
Muy en desacuerdo	1	1
Total		133
Evaluaciones	**Cantidad**	**Porcentaje**
Ninguna	4	3.01%
Entre una y diez	103	77.44%
Más de diez	26	19.55%
Total	133	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10

Conformidades con la retroalimentación de la evaluación de desempeño.

Calificación	Puntaje	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	5	6	4.51%
De acuerdo	4	53	39.85%
Indiferente	3	19	14.29%
En desacuerdo	2	49	36.84%
Muy en desacuerdo	1	6	4.51%
Total		133	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11

Conformidad sobre parámetros de evaluación de desempeño

Calificación	Puntaje	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	5	6	4.51%
De acuerdo	4	61	45.86%
Indiferente	3	26	19.55%
En desacuerdo	2	34	25.56%
Muy en desacuerdo	1	6	4.51%
Total		133	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12

Justicia de las calificaciones de la evaluación de desempeño

Calificación	Puntaje	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	5	9	6.77%
De acuerdo	4	52	39.10%
Indiferente	3	26	19.55%
En desacuerdo	2	42	31.58%
Muy en desacuerdo	1	4	3.01%
Total		133	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13

Importancia de Reclamaciones de los trabajadores de sus evaluaciones.

Calificación	Puntaje	Cantidad
Muy de acuerdo	5	96
De acuerdo	4	21
Indiferente	3	15
En desacuerdo	2	1
Muy en desacuerdo	1	0
Total		133

Reclamaciones	Cantidad	Porcentaje
Nunca	112	84.21%
De una a tres veces	21	15.79%
Más de tres veces	0	0%
Total	133	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14

Resultado del Reclamo

Calificación	Puntaje	Cantidad
Muy de acuerdo	5	97
De acuerdo	4	14
Indiferente	3	20
En desacuerdo	2	1
Muy en desacuerdo	1	0

Revisiones	Cantidad	Porcentaje
Si	7	33.33%
No	14	66.67%
Total	21	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15

Utilidad de la evaluación de desempeño.

Calificación	Puntaje	Cantidad
Muy de acuerdo	5	7
De acuerdo	4	124
Indiferente	3	0
En desacuerdo	2	1
Muy en desacuerdo	1	1
Total		133

Razones de Utilidad	Cantidad	Porcentaje
Mejorar su sueldo	0	0.00%
Mejorar su meritocracia	7	5.26%
Calificarse mejor	21	15.79%
Conseguir alguna mejora laboral	4	3.01%
No ha sido de ayuda.	94	70.68%
Otros	7	5.26%
Total	133	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16

Evaluación de desempeño debe realizarse por personal externo

Calificación	Puntaje	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	5	28	21.05%
De acuerdo	4	35	26.32%
Indiferente	3	17	12.78%
En desacuerdo	2	34	25.56%
Muy en desacuerdo	1	19	14.29%
Total		133	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17

Grado de importancia de la evaluación de desempeño

Calificación	Puntaje	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	5	58	43.61%
De acuerdo	4	56	42.11%
Indiferente	3	15	11.28%
En desacuerdo	2	4	3.01%
Muy en desacuerdo	1	0	0.00%
Total		133	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18

Modificación de la periodicidad que el trabajador debe ser evaluado

Calificación	Puntaje	Cantidad
Muy de acuerdo	5	62
De acuerdo	4	56
Indiferente	3	13
En desacuerdo	2	2
Muy en desacuerdo	1	0
Total		133

Habitualidad	Cantidad	Porcentaje
Mensualmente	13	9.77%
Semestralmente	56	42.11%
Anualmente	62	46.62%
Cada dos años	2	1.50%
No debe hacerse	0	0.00%
Total	133	100%

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2 Entrevista a Profundidad

La segunda técnica fue la entrevista a profundidad la cual fue un cuestionario que contenía nueve (9) preguntas, las cuales guardan relación con las variables de la investigación. La referida entrevista a profundidad se realizó a seis trabajadores los cuales tenían diferentes cargos entre ellos: Un Directivo, un jefe de Oficina, un Jefe de Área, un Asesor, un Administrativo y un personal Técnico; asimismo, los trabajadores a entrevistar tenían que estar trabajando en diferentes unidades orgánicas en la institución, ello para observar los diversas opiniones de los servidores.

De la misma manera en que se ejecutó la encuesta, la entrevista se desarrolló de manera anónima para que los trabajadores pudieran tener la libertar de emitir sus opiniones sin el temor aque sean juzgados o se utilicen dicha información para otros fines que no sean para la presente investigación. Los trabajadores fueron escogidos de manera aleatoria entre todas las unidades orgánicas que contempla la Entidad y que tuviera más de cinco añoslaborando en la institución entre los regímenes labores D.L. 728 – Nombrados y D.L 1057 Contrato Administrativo de Servicios.

Asimismo, cabe mencionar que aparte de las seis entrevistas a profundidad, se realizó una entrevista personal con el jefe de personal, por ser responsable de supervisar el subsistema, considero que fue necesario la entrevista con dicho personal, debido a que el maneja toda la información respecto al tema de estudio; de la realización de la encuesta se detallan los resultados:

Preguntas	Directivo	Jefe de oficina	Jefe de área	Asesor	Administrativo	Técnico	Jefe de RRHH
¿Cuáles son perspectivas a futuro del Consejo Nacional de la Magistratura?	Muchos cambios con todo lo que estamos pasando en este momento con respecto a la coyuntura y al estado de emergencia en el que se encuentra en la Entidad, un cambio a futuro que se lleven mejor los procesos que cada área realiza.	Mejoras en todos los ámbitos, volver a hacer una institución de prestigio, como se ha mantenido hace muchos años, pero por el mal accionar de los consejeros del CNM, actualmente no tenemos nada de prestigio ante la sociedad, sino todo lo contrario.	Aún no lo sé, peroque todos los cambios sean para mejorar como institución.	Que vuelva a ser una institución de prestigio,con personal idóneo en cada área.	Que se mejore todos los procesos de las áreas, deben actualizarse tanto los documentos de gestión, como también capacitar al personal que actualmente se encuentradentro de la institución, sobretodo al personal nombrado.	Habrá muchos cambios en todos los aspectos de la institución, pero más en que personal están laborando actualmente, deberíamos estar más actualizados en los temas de nuestra competencia.	Mejoras, muchas mejoras y tenemos queestar preparados para todos los cambios que va implicar todo este suceso que ahorita está pasando la institución.
¿Considera importante medir la gestión de desempeño del personal? ¿Por qué?	Si considero que importante porque de esa forma tendremos una idea clara de la capacidad del personal humano que se encuentra laborando actualmente y lo que se podría hacer por ellos paramejorar su desempeño.	Si es importante porque se mide las actitudes y conocimientos, para mejorar el día a día enlas funciones de desarrollamos y también cuáles son nuestras deficiencias para mejorarlas.	Si es importante, porque es importante que la institución sepa las fortalezas y debilidades del recurso humano de la Entidad.	Si considero que es importante porque la gestión de desempeño define si se están logrando las metas institucionales de la Entidad.	Si es importante porque vas a poder fortalecer las capacidades y ver las deficiencias de los trabajadores, y que ellos puedan reflexionar y tomen conciencia de las deficiencias que puedan tener para que laspuedan mejorar.	Si considero que es muy importante para la institución porque permite llevar un control sobre el rendimiento de todos los colaboradores de la Entidad.	Si es importante porque es la única manera que la institución tenga información verídica de todos los trabajadores y puedan con esa información realizar las capacitaciones que requiera dicho personal para su mejora.
Considera que los instrumentos de gestión de desempeño que dispone el Consejo Nacional de la Magistratura son eficientes o requieren cambios? ¿Por qué?	Requieren cambios, debería ser más personalizado, dependiendo del cargo y funciones que realizas, como que también se cambien la manera de llenarlo, como institución que va a sufrir muchos cambios, deberíamos optar más por mecanismos informáticos que nos puedan apoyar, y así tener una base de datos confiable en todos los procesos, no solo en la gestión de desempeño del personal.	Actualizarlos, que sean más didáctico, las preguntar no son muy claras y toma mucho tiempo en el llenado.	Deberían modificar las preguntas, algunas no son claras y en realizarlo me toma mucho tiempo.	Tenemos un formato muy repetitivo y se supone que nuestras metas institucionales con cambiantes cada año, por tanto la evaluación debería cambiarse cada año, debería ser más personalizado.	Si, pero debería mejorar el feedback, el jefe inmediato debería tomar más en serio la retroalimentación al sus trabajadores a cargo.	Realizar los cambios en cuanto a la redacción de las preguntas, no son claras, y por miedo a preguntar solo lallenamos, porque no se dejanentender.	Considero que deberían cambiarse, debería ser llenado mediante un sistema informático, que tome menos tiempo en llenarla, y algunas preguntas no son claras, creo que deberían cambiar el formato de evaluación.
¿Cada cuánto tiempo se debería evaluar al trabajador en el Entidad¿ Por qué?	Considero que debe ser de forma semestral, porqueun jefe tendría una mejor opinión respecto a los logros o deficiencias decada trabajador.	Anualmente sería la evaluación oficial pero cada jefe debería llevar una bitácora mensual de los logros	De manera trimestralmente y que cada jefe realice reuniones con cada uno de sus trabajadores,	Creo que la forma en quese lleva actualmente de forma anualizada, porque considero que es un tiempo razonable ya que pueda conocer y poder	Anualmente, porque tienes que medir avances, y se debería realizar en el mes deoctubre para que el área de personal tenga tiempo de trabajar los resultados y	De manera anual porque los jefes al momento que deban evaluar a sus trabajadores ya tienen una clara idea de cada una de sus competencias de	Considero que deberíaseguirse realizando de forma anualizada, porque es todo un proceso que requiere tiempo para que los jefes puedan evaluar de mejor manera a sustrabajadores a cargo.

		o deficiencias de sus trabajadores para quepueda a fin de año evaluar de forma másobjetiva.	paraver su progreso.	evaluar a untrabajador.	saber las brechaspara que realice el plan de capacitación.	sus trabajadores.	
¿Existe alguna razón para no evaluar a un trabajador? ¿Por qué?	No hay ninguna razón para que un trabajador no sea evaluado, porque tenga elcargo que tenga debe serevaluado para saber si esbueno para el puesto queestá ejerciendo, o de repente sea mejor trabajador en otra posición o área.	No, porque todos los trabajadores nos tienenque tratar por igualdad, sin importar el cargo que tenga.	No hay ninguna razón todos somos merecemos igualdad.	No hay ninguna razón, la institución debería conocer el desempeño de cada trabajador que labora la Entidad.	No hay ninguna razón porquepor igualdad debería realizarse.	No, porque todos tenemos los mismos derechos y deberes como trabajadores y conforme la normativa todos debemos ser evaluados.	No, porque por igualdad todos debemos ser evaluados.
¿Cuál cree debe ser el indicador óptimo para medirla gestión de desempeño en el Consejo Nacional de la Magistratura?	Debería darse según logros obtenidos durante todo elaño.	Considero que por su formación académica y permanencia	Por su experiencia laboral y eficacia	Por los logros obtenidos y experiencia	Por la eficacia	Por experiencia profesional y formación académica	Eficacia
Dentro de su experiencia ¿Cree importante que el trabajador conozca su evaluación de desempeño? ¿Quién debe evaluarlo?	Es muy importante es obligatorio que el trabajador sepa el resultado de su evaluación y que tenga un retroalimentación también y debe evaluarlo únicamente su jefe inmediato.	Si es importante sino no sería transparente yclaro, debería ser una evaluación 270 °	Si porque la evaluación de desempeño debe ser transparente, cada trabajador debería saber cual fue su puntaje.	Si para que sea más transparente y debería llevarse a cabo una evaluación de 360° y debería ser obligatorio la retroalimentación de parte de su jefe inmediato, porque nuncalo hacen.	Si es muy importante, pero considero que es más importante que el evaluador sea objetivo y debería llevarse a cabo una evaluación a 360°	importante para que sea más transparencia y el trabajador tenga más confianza en la evaluación y debería evaluarlo sólo su jefe inmediato, porque es el únicoque conoce si hace bien o no sus funciones.	Considero que es muyimportante porque si no como sabrá el trabajador que debe mejorar, y debe evaluarlo su jefe inmediato, una autoevaluación y un par, para todos deberían ser así.
Debe ser la evaluación de desempeño punitiva? ¿Por qué?	No, porque nadie va a querer llenar o firmar la evaluación, debería haber una mejor retroalimentación de partedel jefe inmediato.	No de ninguna manera, no es la culpadel trabajador sino de la institución que no capacita al personal para que sea un mejor trabajador, y que se lleve a cabo mejores formatos para medir el desempeño de los trabajadores.	No, al contrario deberían capacitar con más constancia a los trabajadores que tengan resultados bajos.	No, debería haber una recomendación de partedel jefe inmediato, paraque el trabajador pueda saber porque de repente no sabe en lo que está fallando y si nadie se lodice es peor.	No, más bien debería servir para capacitarlo mejor y que pueda reflexionar sobre sus competencias en que le falta mejorar.	No, porque si fuera así nadie querría ser evaluado, si sabe que recibirá un castigo por notener el resultado óptimo.	No, porque la finalidad capacitar a su trabajador para quemejore en las funciones que desempeña en el día adía en la institución.

¿Alguna información adicional que me permita establecer conclusiones para el presente trabajo de investigación?	La evaluación de desempeño que actualmente se da en la Entidad, debería cambiar el tipo de preguntas, las preguntas deberían ser más claras, concisas, simples, sencillas, que no tome mucho tiempo porque se vuelve aburrido en el llenado, pierde el interéspara la persona que lo llena.	La institución debería tomar más interés en capacitar al personal constantemente, tomen en cuenta los resultados que arroja la evaluación para que puedan mejorar los resultados de los trabajadores cada año, sino los trabajadores no vamos a tener interés en llenar una evaluación de desempeño, porque será llenar algo que no va a tener un valor o un interés por parte de recursos humanos, para mejorarnos como profesionales que somos.	Debería actualizar sus formatos a la realidad de los trabajadores de la Institución y no un formato sacado de otra institución, y que utilicen para algo los resultados que se obtienen, porque nunca hacennada después de la evaluación, siempre capacitan a las mismas personas y seguro que esas personas ni lo necesitan, que tomen más en serio la evaluación.	Cambiar los formatos ytomar en serio la gestión del rendimiento, que no sólo sea por cumplimiento de parte de recursos humanos y de los trabajadores. No se dael uso adecuado al instrumento para medir laevaluación, también deberían ser más claras las preguntar, que sea más sencillo de llenar y personalizado dependiendo el cargo que tengas, cumplamos lanormativa pro trabajador y pro empleador, no sólopara que el órgano de control interno no nos diga que no cumplimos no más y nos sancionen o nos manden recomendaciones.	Que los resultados de las evaluaciones tengan la confidencialidad del caso, quesólo lo sepan las personas quedeberían, que no se filtren con las que no tienen nada que ver con la evaluación, para que los trabajadores tengan másconfianza en la evaluación.	Debería mejorar y actualizar los formatos de evaluación de desempeño, porque cada año haciendo loa mismos formatos, con las mismas preguntas, no creo que reflejen los resultados que se deberían obtener. Así como también que se utilicen para lo que deberían utilizarse los resultados de las evaluaciones para ver las brechas que tiene los trabajadores.	Durante todos los añosque vengo laborando en el CNM. Deberíamos llenar unformato que sea sencillo de llenar, que tome poco tiempo, preguntar claras yconcisas, para que así sea una evaluación que refleje la realidad de lo que necesitamosmejorar los trabajadores. Hacer capacitaciones de sensibilidad a todo elpersonal y una en especial a los jefes inmediatos que son los que en realidad tiene una mayor función en la evaluación, que no se dejen llevar por cosas subjetivas, que sepan que si se evalúa al personal es por supropio bien y no en perjuicio de ellos.

4.1.3 Análisis documentario

La tercera técnica que se utilizó fue el análisis documentario. Por parte del Área de Recursos Humanos, me remitió de manera virtual documentos de gestión que ala fecha se encontraban vigentes en la Entidad.

Entre los cuales tenemos:

- El Plan Estratégico Institucional- PEI
- Plan Operativo Multianual - POI
- Plan de Desarrollo de las Personas – PDP
- Reglamento Interno de Trabajo – RISC
- Directiva de Evaluación de Desempeño por Competencias

4.2 Análisis, Interpretación y discusión de Resultados

4.2.1 Encuesta

La encuesta realizada, se puede apreciar los resultados en la Tabla 1 el tipo de género al que se le realizó la encuesta está prácticamente igualado; es decir el número de los hombres (48.12%) y mujeres (51.88%) que tomaron parte de la encuesta es considerablemente elmismo; mientras que en la Tabla 2, para el caso de clasificación del trabajador se tiene el 53.38%pertenece al D.L 1057- CAS, mientras que el 46.62% son trabajadores del régimen privado D.L.728.

Respecto a la Tabla 3, el 72.93% de los encuestados considera estar en desacuerdo con el actual desarrollo del proceso de evaluación de desempeño del Consejo Nacional de la Magistratura, porque consideran que la evaluación es muy subjetiva y no tiene para el trabajadormayor beneficio económico o laboral. Para la muestra conforme resultados en la Tabla 4, los parámetros más importantes a considerar dentro de la evaluación de desempeño para los trabajadores son la integridad (27.82%), la responsabilidad y la vocación de servicio (19.55% cada uno) lo que representa el 66.92% de los factores. Es por ello que dichos factores deben ser cuantificados dentro de la nueva propuesta del procedimiento de evaluación de desempeño.

Otros factores considerados son el compromiso del trabajador (9.77%) y el trabajo en equipo(8.27%). La integridad debe entenderse como la claridad de los contenidos y seguridad de manejo de los datos.

En la Tabla 5, el 50.37% está de desacuerdo que la evaluación de desempeño de la Entidad es sencillo y claro. Entre las razones negativas se dice que la pruebaes subjetiva, no mide el grado de conocimiento del trabajador, reduce los parámetros de evaluación, la coyuntura influye en los criterios de evaluación y no es el tipo de evaluación indicada.

Conforme Tabla 6, prácticamente el 43.61% de los encuestados desea que lo evalúen por el grado de conocimiento que tiene en el puesto que se desempeña, mientras que el 29.32% desea que lo hagan por la experiencia. Es de notar que solo el 15.79% de la muestra considera que se ledebe considerar los logros obtenidos en el trabajo dentro de la evaluación de desempeño, mientras que el 6.02% considera otros factores como el nivel de estudio, la honestidad, la actitud, la capacitación y el

cumplimiento de las metas. Es claro que bajo un análisis de evaluación por competencias, debe considerarse tanto las aptitudes como las actitudes a efectos de evaluar integralmente el desempeño de cada trabajador.

En la Tabla 7, señala que el 58.65% considera que el proceso de evaluación no es muy transparente, contra el 41.35% de los encuestados, piensa que el proceso fue transparente. Estos resultados, serían muy preocupantes en relación al manejo y gestión del instrumento de evaluación, y que de alguna manera se manifiesta por la poca transparencia en el manejo de los resultados y evaluación subjetiva en la mayor parte de los casos. En la tabla 8, el 56.39% de la muestra opina que el proceso no es sencillo y demora mucho tiempo, y piensa que el proceso fue engorroso y complejo, al no contar con un servicio informático que agilice los procesos.

En la Tabla 9, el porcentaje de los trabajadores que han sido evaluados. El 96.99% han pasado por lo menos una evaluación de desempeño por lo que normalmente conocen cual es el procedimiento regular. Es de destacar queel 19.55% de la muestra ha pasado más de diez evaluaciones de desempeño lo que indica que es personal que lleva mucho tiempo en la institución. En este aspecto, también habría que considerar en qué medida las evaluaciones realizadas han permitido una línea de carrera de estas personas dentro de la entidad.

Se puede apreciar que en la Tabla 10, el 55.64% de la muestra está en desacuerdo con la retroalimentación recibida después de haber sido evaluado en su prueba de desempeño en el último periodo, lo que demostraría el poco valor que le dan los evaluadores a los evaluados sobrelos resultados de su evaluación y las mejoras que se esperan en el desempeño del evaluado en el próximo período.

En la Tabla 11, el 50.37% de la muestra, está de acuerdo con los parámetros considerados enla prueba de evaluación de desempeño realizada durante el último periodo. El 49.62% considera que dichos parámetros deberían cambiarse considerando aquellos que beneficien al trabajador, tales como experiencia, formación, logros obtenidos, entre otros.

En la Tabla 12, el 54,14% opinó que su evaluación no fue justa y no estaba conforme con los resultados; sin embargo, el 45.87% quedó conforme con sus resultados. Estos resultados, demostrarían por un lado el inadecuado manejo de gestión de todo el proceso por el parte del área de recursos humanos y d ellos jefes inmediatos y la poca transparencia del proceso.

Se aprecia en la Tabla 13 que, a pesar de poder estar muy disconformes de los resultados de su evaluación, solo el 84.21% nunca ha realizado reclamos en sus evaluaciones de desempeño, porque consideran que no van a lograr variar los resultados del proceso y que inclusive estos reclamos podrían incidir en evitar confrontaciones con sus jefes y para los contratados poner en riesgo la renovación de sus contratos, situación que conlleva a un clima laboral adverso. Mientras que el 15.79% de la muestra ha realizado alguna vez un reclamo sobrela misma.

En la Tabla 14, el 66.67% no tuvo ningún resultado a su reclamo, que sugeriría el poco interéspor parte del área de recursos humanos en atender los reclamos de los trabajadores y por otro lado, el 33.33% de los que hicieron reclamos, obtuvo una calificación diferente a la planteada inicialmente lo que indica que es posible variar los resultados. Ello aumenta la subjetividad de la prueba ya que si es posible variar

la calificación significa que el criterio planteado no se basa en factores objetivos.

La Tabla 15, muestra que el 70.68% sostiene que la evaluación de desempeño no ha servido a favor de algún beneficio laboral, ni económica, ni tangencialmente lo queya representa una señal de alarma porque uno de los objetivos de la evaluación de desempeño depersonal es que este signifique una mejora para el mismo y para la entidad. Es importante mencionar que ninguno de los trabajadores sostiene haber mejorado su sueldo con el proceso de evaluación de desempeño y con una mejora en sus procesos de capacitación y desarrollo profesional dentro de una línea de carrera en la entidad. Esto llevaría a percibir la falta de confianza en todo el proceso en general, que va desde las directivas, instrumentos y herramientas de evaluación, gestión del proceso de evaluación y transparencia en la gestión de la información.

En la Tabla 16, el 47.37% del personal cree que debe ser realizada por un organismo externo a la entidad; por el contrario, el 52.63% considera que la evaluación de desempeño del personal debe ser realizada por trabajadores del área de personal de la Entidad. Esta situación se da básicamentepor la falta de confianza y transparencia del proceso en general y los beneficios que el mismo representa, tanto pare le trabajador como para la entidad.

En la Tabla 17, el 85.72% del personal considera importante la evaluación de desempeño; por lo que la propuesta de un nuevo sistema de evaluación de desempeño de personal es importante para la institución. Este porcentaje representa el compromiso que tienelos trabajadores con la institución en general y los logros de los objetivos y metas institucionales,aunados a un proceso de desarrollo profesional y

línea de carrera en la institución, basado en un modelo de gestión por competencias.

En la Tabla 18, el 46.62% considera que dicha evaluación de desempeño de personal debe seguir realizándose anualmente, mientras que el 42.11% estima que debería ser realizada semestralmente por lo que los rangos de evaluación podrían darse entre dichos periodos. Esta apreciación por parte de los trabajadores tiene sustento por cuanto el instrumento de gestión no es el adecuado dado que no permite evaluar integralmente los rendimientos en función al todo elpedido de evaluación.

4.2.2 Resultados Entrevista

Para resolver las perspectivas a futuro del Consejo Nacional de la Magistratura, los entrevistados fueron optimistas indicando que muchos cambios se están produciendo a raíz de lacoyuntura, por lo que se esperan mejoras en todos los ámbitos y procesos para volver a hacer una institución de prestigio y con una imagen institucional de alto nivel, con personal idóneo en cada área de la entidad, actualizados en los temas de su competencia y para ello deben estar preparados para los cambios.

Para medir la gestión de desempeño del personal, los entrevistados lo consideran importante porque le permitirán a la institución desarrollar una idea clara de la capacidad y competencias del personal humano que se encuentra laborando actualmente y los procesos que coadyuvarán a mejorar su desempeño. Además de ello considera las actitudes, habilidades y conocimientos, que servirán para mejorar el día a día en las funciones desarrolladas, así como percibir las deficiencias para

mejorarlas. Por otra parte, permitirán determinar las fortalezas y debilidades del recurso humano de la Entidad lo que permitirán obtener las metas institucionales del mismo. Permite, además mantener un control sobre el rendimiento de todos los colaboradores y programar las capacitaciones requeridas por el personal en el Plan Desarrollode Personas – PDP, basados en los resultados del proceso de evaluación, de modo de progresivamente alinear las competencias personales con las competencias organizacionales, las mismas que están alineadas con el plan estratégico institucional.

Asimismo, consideran que los instrumentos de gestión de desempeño requieren cambios ya que deberían ser más personalizados y automatizados, dependiendo del cargo y funciones que se realice, deberían ser actualizados para que sean más didáctica, preguntas claras y poco tiempo en el llenado, reformular el formato ya que este es muy repetitivo y se supone que las metas institucionales cambian cada año y mejorar el feedback para que el jefe inmediato retroalimente a los trabajadores a cargo, que ellos no obvien ese paso tan importante para que los trabajadores puedan mejorar su rendimiento laboral.

En cuanto a la evaluación hay opiniones variadas como que ésta sea realiza trimestralmente y que cada jefe realice reuniones con cada uno de sus trabajadores, para ver su progreso; semestral, para que el jefe obtenga una mejor opinión respecto a los logros o deficiencias de cada trabajador. Otro opinó que sea anualmente pero que cada jefe lleve una bitácora mensual de los logros o deficiencias de sus trabajadores para que pueda a fin de año evaluar de forma más objetiva ya que es un tiempo razonable para que pueda conocer y evaluar a un trabajador, además que es

un proceso que requiere tiempo. Además, que se realice durante octubre para que el área de personal tenga tiempo de trabajar los resultados y conocer las brechas para que desarrolle el plan de capacitación.

Las razones para no evaluar a un trabajador no existen para el pool de entrevistados porque tenga el cargo que tenga el trabajador, éste debe ser evaluado para saber si es bueno para el puesto que está ejerciendo, manteniendo el principio de igualdad entre todos los trabajadores de la Entidad. Los entrevistados, consideran que los indicadores óptimospara medir la gestión de desempeño en el CNM son los logros obtenidos durante todo el año y su experiencia, la formación académica y permanencia del trabajador, la experiencia laboral y eficacia del mismo.

Respecto a la importancia que el trabajador conozca su evaluación de desempeño y quién debería evaluarlo sostienen que es obligatorio que el trabajador sepa el resultado de su evaluación evaluado únicamente por su jefe inmediato, siendo dicho información objetiva, clara y transparente.

Asimismo, sostienen que la evaluación de desempeño no debe ser punitiva porquenadie va a querer llenar o firmar la evaluación y la culpa no sería del trabajador sino de la institución que no capacita al personal para que sea un mejor trabajador, y que se lleve a cabo mejores formatos para medir el desempeño de los colaboradores. Además, se debería capacitar con más constancia a los trabajadores que obtengan resultados bajos para que pueda reflexionar sobre las competencias en que le falta mejorar. La finalidad de una evaluación de desempeño es capacitar al trabajador para que mejore en las funciones que desempeña en el día adía en la institución.

Finalmente comentan que la evaluación de desempeño que actualmente se da la Entidad, debería cambiar el tipo de preguntas, las preguntas deberían ser más claras, concisas, simples, sencillas, que no tome mucho tiempo porque se vuelve aburrido en el llenado, pierde el interés para la persona que lo llena. La institución debería tomar más interés en capacitar al personal constantemente, tomando en cuenta los resultados que arroja la evaluación para que puedan mejorar los resultados de los trabajadores cada año, ello implica que aumente el interés en llenaruna evaluación de desempeño, porque será llenar algo que no va a tener un valor o un interés por parte de recursos humanos, para mejorar el valor profesional de los trabajadores.

Debería de actualizarse los formatos a la realidad de los trabajadores de la Institución y no utilizar un formato sacado de otra institución, y que utilicen para algo los resultados que se obtienen, porque nunca hacen nada después de la evaluación, siempre capacitan a las mismas personas y seguro que esas personas ni lo necesitan, que tomen más en serio la evaluación, losresultados de las evaluaciones deben mantener la confidencialidad del caso, para que los trabajadores tengan más confianza en la evaluación.

4.2.3 Resultados Análisis Documentario

De la recopilación del análisis documentario de la Institución, se solicitados documentos queaporten a esta investigación, siendo los siguientes:

- **El Plan Estratégico Institucional**

Este documento de gestión cuenta con tres objetivos estratégicos institucionales:

1. Simplificar los procedimientos de selección, nombramiento, ratificación y remoción de jueces del PoderJudicial y fiscales del Ministerio Público, así como los jefes de la ONPE y el RENIEC.
2. Fortalecer la Gestión Institucional.
3. Implementar la gestión interna de riesgos de desastres.

La que consideramos importante para la parte administrativa de la institución es el segundo objetivo estratégico institucional, dado que el capital humano es el activo más valioso de la institución y es el encargado de hacer operativos los procesos para que se lleven a cabo en tiempo, con la calidad necesaria y sean eficientes en el desempeño y logro de los objetivos, busca mejorar los procesos internos de la entidad, así como fortalecer las capacidades de su capital humano. Entre otras cosas, considera potenciar los factores tecnológicos, de infraestructura y equipamiento.

El objetivo estratégico institucional “Fortalecer la Gestión Institucional”, cuenta con cincoacciones de estrategia institucional los cuales son:

- Agilización y mejora de los procedimientos institucionales.
- El aumento del rendimiento institucional mediante la mejora de las capacidades del capital humano.
- Integración y articulación de los programas institucionales con la política nacional.
- Órganos desconcentrados de la institución implementados gradualmente, orientados alconocimiento de la gestión in situ de los jueces y fiscales y a una mayor participación ciudadana en los procesos.
- Componentes de un sistema administrativo informatizado de recursos humanos para mejorar la presentación del servicio.

- **El Plan Operativo Institucional Multianual**

Es un documento de gestión de la institución que detalla la planificación a largo plazo de las iniciativas operativas y los compromisos financieros necesarios para llevar a cabo las acciones estratégicas institucionales trazadas en el plan estratégico institucional (PEI) durante un mínimo de tres años, manteniendo la vigencia del PEI. De acuerdo con los objetivos del PEI, también especifica los recursos monetarios y las metas físicas mensuales para cada período anual.

Los objetivos clave planteados por las unidades organizativas de la institución se describen en este documento de gestión de acuerdo con los objetivos

estratégicos institucionales descritos en el Anexo N.º 7.

- **Plan de Desarrollo de Personas-PDP**

Este documento se elabora teniendo en cuenta los objetivos estratégicos organizacionales y las actividades programadas por las unidades orgánicas de la entidad. Es también un componente de la gestión de capacitación de las entidades públicas, que se desarrolla con base en los diagnósticos de necesidades por parte de las unidades organizativas, con el fin de producir el cierre de brechas institucionales.

Este documento de gestión, que tiene un año de vigencia, pretende mejorar el rendimiento del personal de la institución aumentando sus capacidades para prestar servicios de alta calidad a los ciudadanos.

Las capacitaciones programadas para el presente periodo se encuentran contempladas en elAnexo 8.

- **Reglamento Interno de Trabajo -RISC**

Tiene como objetivo normar las relaciones laborales de la institución conforme a las disposiciones legales vigentes. Asimismo, regula los derechos y obligaciones de los empleados de acuerdo con las leyes aplicables y los reglamentos internos que se hayan elaborado.

Sus directrices deben seguirse porque es una herramienta para regular las

relaciones laborales legales entre la institución y sus empleados.

Tiene como finalidad establecer las condiciones a las que se sujeta la institución, en su condición de empleador, y sus servidores para el cumplimiento de sus respectivas prestaciones.

Uno de los artículos del presente documento detalla que la capacitación tiene como objetivo que la institución fomente y promueva la capacitación destinada a la realización y desarrollo de los servidores, para ello, formula programas de capacitación en base al PDP o documento que haga sus veces, aprobado para tal efecto, con la finalidad que alcancen un crecimiento profesional y logren un mejor desempeño y cumplimiento de sus funciones, para la consecución de las metas trazadas por la Entidad.

- **Directiva de Evaluación de desempeño por competencias**

El objetivo de este documento es ofrecer una herramienta normativa para utilizar el modelo de competencias con el fin de evaluar el rendimiento de los trabajadores civiles.

Utilizando el modelo de competencias, este documento evalúa el desempeño de los empleados de la institución con el fin de determinar, reconocer y promover su contribución al logro de los objetivos institucionales. También identifica las áreas en las que el desempeño laboral de los empleados podría mejorarse con el fin de fortalecer la gestión institucional.

El presente documento tiene alcance a todos los servidores de la Entidad, bajo cualquier modalidad de contratación.

El proceso de evaluación es una herramienta que nos permite detectar las áreas en las que las competencias de nuestros empleados necesitan mejorar, de modo que podamos abordarlas rápidamente y con las estrategias adecuadas para cumplir los objetivos institucionales.

Asimismo, la evaluación se lleva a cabo en noviembre y es fuente de información para la elaboración del PDP, con lo que se procura brindar al personal los conocimientos y habilidades requeridas y detectadas como necesidades.

Es importante mencionar, que se solicitó información respecto a documentos de gestión y base de datos de las evaluaciones de desempeño del personal. Con este último se tuvo inconvenientes, debido que el personal del Área de Personal de la Institución nos informó que no contaban con una base de datos para la gestión de evaluación de desempeño delpersonal, y en algunos casos el personal encargado de la función no realizó la cuantificación de resultados de algunos periodos.

Estos inconvenientes nos mencionan que se han dado porque no existe una persona encargada en específico de esa función, sino que, si el área cuenta con un practicante o han rotadoa una personal al área, se le asigna esa función, pero no es constante para ese personal debido a que no se mantiene por mucho tiempo desempeñando funciones en el área y es función es pasadootra persona.

Por parte del Área de Recursos Humanos respecto a la evaluación de desempeño de personalse puede apreciar lo siguiente:

- La escaza gestión que se realiza respecto a este importante proceso.
- La información respecto a las notas del personal en su evaluación de desempeño de cada añono se está teniendo en cuenta para la elaboración del DPD, de cada año.
- La opinión que tiene los trabadores encuestados señaló que el 70.68% sostiene que la evaluación no ha servido para ningún beneficio laboral, ni económica y esto se ve reflejado en el Área de Personal, que no tiene un adecuado cuidado en el manejo de la gestión de evaluación de desempeño del personal.
- No se están siguiendo los lineamientos y metodologías que tiene SERVIR en lo que respectoel proceso de evaluación de desempeño.
- No se cuenta con un sistema informático para realizar una base de datos de la informaciónrespecto a la evaluación de desempeño.

4.3 Pruebas de Hipótesis

4.3.1 Prueba de Confiabilidad

Mediante la prueba Alfa de Cronbach, que es una medida utilizada para evaluar la fiabilidad o consistencia interna de una serie de pruebas que se espera midan el mismo concepto y que están correlacionadas, se validó el contenido del instrumento de medida relacionado con las preguntas establecidas en el cuestionario. Este coeficiente oscila entre 0 y 1, indicando un valor entre 0 y 1 una mayor consistencia interna de los ítems analizados. Cuando el valor de Alfa se aproxima a uno, los ítems analizados tienen un mayor nivel de consistencia interna. Los valores de Alfa deben

ser superiores a 0,70 para considerarse aceptables.

Método de cálculo:

Existen dos métodos para calcular el alfa de Cronbach: utilizando las varianzas de los ítems o una matriz de correlaciones. Se determinará utilizando las varianzas para el presente estudio, mediante la fórmula:

$$ä = \frac{K}{K-1}\left(1 - \frac{(\text{Sumatoria } Si^{2))}}{\text{Sumatoria } St^2}\right)$$

Siendo:

k = número de ítems.

Si2 = Varianza del número de ítems.

St2 = Varianza total de los valores observados.

Tabla 19

Estadísticas de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos	N° de casos
0.946	16	133

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas y procesados en el SPSS 23.

Asimismo, utilizando el software SPSS, se realizó el cálculo de la prueba de Alpha de Cronbach, donde se determinó un nivel de fiabilidad de 0.946 (Anexo 8), el cual establece que elinstrumento es altamente confiable.

4.3.2 Prueba de Hipótesis

Para la presente investigación, se empleó el coeficiente correlación Rho de Spearman, el cuales una medida de asociación lineal que emplea rangos, números de orden, de cada conjunto de sujetos y compara dichos rangos. Este método permite conocer el grado de asociación entre dosvariables, de modo que se pueda establecer la dependencia o independencia de la variable aleatoria.

El coeficiente de correlación Spearman tiene un rango que varía desde -1.0 hasta +1.0, y es interpretado de la siguiente manera: los valores cercanos a +1.0, muestran que existe una fuerteasociación entre las clasificaciones, es decir que si un rango aumenta el otro también lo hará; asimismo los valores cercanos a -1.0 indican que existe una fuerte asociación negativa entre lasclasificaciones, lo que refleja que, al aumentar un rango, el otro disminuye. En caso el valor sea0.0, no hay correlación.

Es importante resaltar la significancia del valor de es, dada por el pvalor que lo acompaña.

Cuando el pvalor es menor que 0.05, se puede deducir que la correlación es significativa, lo que refleja una relación real, no al azar. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio,2010).

En la presente investigación, el proceso del contraste de las hipótesis se realizó utilizando la prueba estadística Rho de Spearman, y los cuestionarios fueron procesados con el software estadístico Statistical Package for the Social Sciences, conocido por sus siglas SPSS, edición IBM® SPSS® Statistics 23. A continuación, se presenta el contraste de la propuesta de valor planteada a lo largo del presente trabajo de investigación.

4.4 Comprobación de Hipótesis

La hipótesis general es: "La propuesta de mejora para la gestión se relaciona directamente conla evaluación de desempeño del Personal del Consejo Nacional de la Magistratura".

H0 : $\boldsymbol{\rho} = \mathbf{0}$ La propuesta de mejora para la gestión no se relaciona directamente con la evaluación de desempeño del Personal del Consejo Nacional de la Magistratura.

H1: $\boldsymbol{\rho} \neq \mathbf{0}$, La propuesta de mejora para la gestión se relaciona directamente con la evaluaciónde desempeño del Personal del Consejo Nacional de la Magistratura.

Nivel de significancia α =0.05

Estadístico de prueba, Prueba no paramétrica Rho de Spearman.

Tabla 20

Rho de Spearman entre la propuesta de Mejora para la Gestión y la evaluación dedesempeño del personal del Consejo Nacional de la Magistratura

		Evaluación de desempeño del personal
Propuesta de Mejora para la gestión	Coeficiente de Correlación	0.81
	Sig (bilateral)	0.03
	N	133

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas y procesados en el SPSS 23.
Decisión estadística: Como p_valor = 0.03 < 0.05, Rho

Conclusión: Con un nivel de significancia de 0.05 se tiene evidencia estadística para rechazar Ho, por lo tanto, se concluye que la propuesta de mejora para la gestión se relaciona con la evaluación de desempeño del Personal del Consejo Nacional de la Magistratura. Asimismo, debido a que el coeficiente de correlación de Spearman tuvo un valor de 0.81, se puede concluirque existe una relación directa (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

Hipótesis Específicas

H1 El actual Plan de desempeño de personal implementado en el Consejo Nacional de laMagistratura está cumpliendo eficientemente su función.

H0: $\boldsymbol{\rho} = \mathbf{0}$ El actual Plan de desempeño de personal implementado en el Consejo Nacional de laMagistratura no está cumpliendo eficientemente su función.

H1: $\boldsymbol{\rho} \neq \mathbf{0}$, H1 El actual Plan de desempeño de personal implementado en el Consejo Nacionalde la Magistratura está cumpliendo eficientemente su función.

Nivel de significancia a =0.05

Estadístico de prueba, Prueba no paramétrica Rho de Spearman.Tabla 21

Rho de Spearman entre el Plan de desempeño del personal y la eficiencia de su función

		Eficiencia
Plan de desempeño de personal	Coeficiente de Correlación	0.52
	Sig (bilateral)	0.07
	N	133

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas y procesados en el SPSS 23.Decisión estadística: Como p_valor = 0.07 < 0.05, Rho rechazado

Conclusión: Con un nivel de significancia de 0.05 se tiene evidencia estadística para aceptar Ho,por lo tanto, se concluye que el actual Plan de desempeño de personal implementado en el Consejo Nacional de la Magistratura no está cumpliendo eficientemente su función.

H2 El personal que labora en el Consejo Nacional de la Magistratura tiene una percepciónpositiva del actual plan de desempeño de personal.

H0: $\boldsymbol{\rho}$ = **0** El personal que labora en el Consejo Nacional de la Magistratura no tiene unapercepción positiva del actual plan de desempeño de personal.

H1 : $\boldsymbol{\rho} \neq$ **0**, El personal que labora en el Consejo Nacional de la Magistratura tiene unapercepción positiva del actual plan de desempeño de personal.

Nivel de significancia a =0.05

Estadístico de prueba, Prueba no paramétrica Rho de Spearman.

Tabla 22

Rho de Spearman entre el Plan de desempeño del personal y la percepción positiva del personalque labora en el Consejo Nacional de la Magistratura.

		Percepción
Plan de desempeño de personal	Coeficiente de Correlación	0.34
	Sig (bilateral)	0.06
	N	133

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas y procesados en el SPSS 23.

Decisión estadística: Como p_valor = 0.06 < 0.05, Rho rechazado

Conclusión: Con un nivel de significancia de 0.05 se tiene evidencia estadística para aceptar Ho, por lo tanto, se concluye que el personal que labora en el Consejo Nacional de la Magistratura tiene una percepción negativa del actual plan de desempeño de personal.

CAPITULO 5: PROPUESTA A LA SOLUCION DE PROBLEMAS E IMPACTOS

5.1 Propuesta para la solución del problema.

5.1.1 Lineamientos Gestión Rendimiento de SERVIR

De acuerdo con lo señalado en acápite 2.3.1 Propuesta de Mejora para la Gestión, la entidad pública y el ente rector de las oficinas de Recursos Humanos de todo el sector público (SERVIR), cuenta con la normativas, directivas, metodologías y protocolos para dicha implementación del Modelo de GDR en la Entidad del estudio.

Estas políticas y directivas resaltan la importancia de la gestión del desempeño en el proceso de implementación de SERVIR porque permite determinar y examinar los aportes de los servidores públicos al logro de conjuntos de objetivos de la Entidad, así como desarrollar planes de mejora individual e institucional que apoyen la mejora continua de los estándares de gestión y de los servicios que brindan las entidades públicas.

Es fundamental señalar que la Gestión del Desempeño es una herramienta de gestión del talento humano. Mediante este enfoque, se pueden conocer, honrar y promover las contribuciones de los empleados públicos a los siguientes ámbitos: un conjunto de objetivos institucionales. Asimismo, puede mostrar dónde el servidor público necesita fortalecer su capacitación para desempeñarse en un nivel superior en relación con su puesto de trabajo.

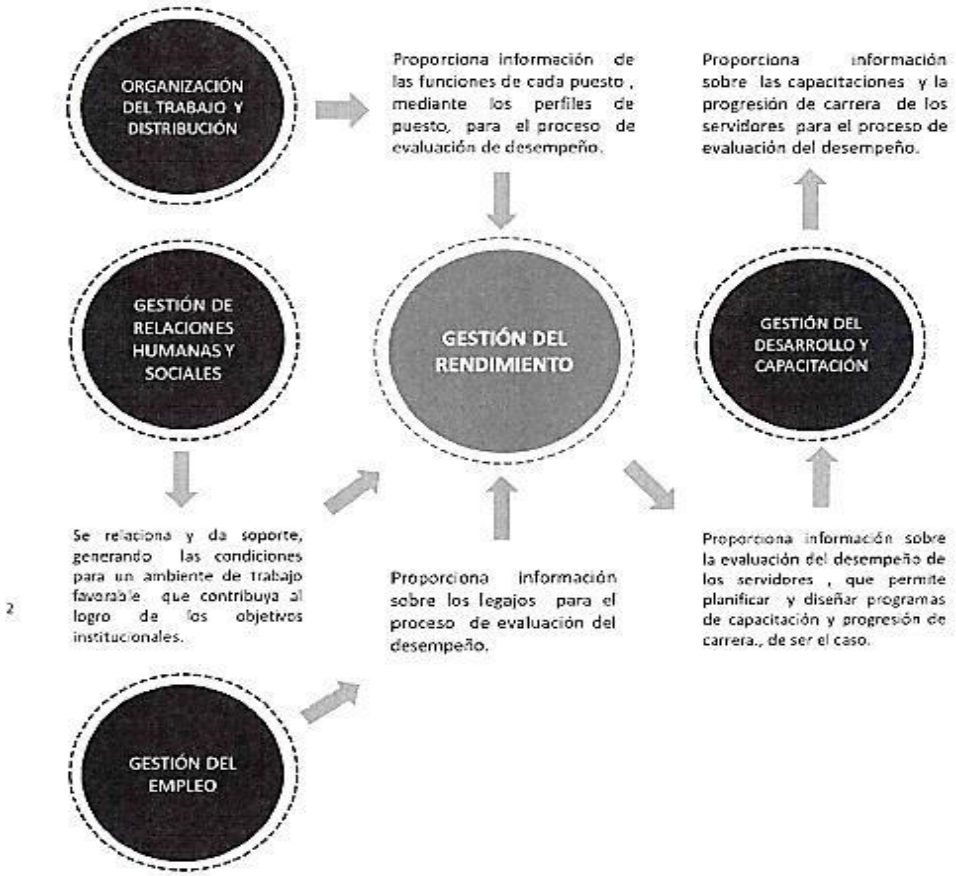


Figura 5 Interrelación de la Gestión del Rendimiento con otros subsistemas del SistemaAdministrativos de Gestión de los Recursos Humanos - SAGRH

Tomado de: Directiva N° 257-2018-SERVIR-PE “Manual de Gestión del Rendimiento”

La GDR tiene ventajas para las unidades orgánicas del talento humanos de la entidad, los supervisores y los empleados.

A las organizaciones les consciente a que:

- Analice su planificación estratégica para ayudarle a desarrollar mediciones más precisas que le ayuden a identificar las áreas en las que brilla y aquellas en las que necesita realizar cambios para alcanzar sus objetivos.

- Examinar los servicios y activos de la empresa desde los servidores que los prestan para tomar decisiones de gestión operativa.
- Aumentar la impresión de los empleados sobre el valor de su contribución y centrar sus esfuerzos y atención en el Plan Operativo Institucional - POI.
- Dar un impulso a los miembros de la organización para mejorar su motivación y su sentido de "pertenencia a la institución".
- Impulsar el diálogo interno en la empresa.

A las oficinas de talento humanos les favorece por:

- Reforzar los procedimientos de la materia contribuyendo a hacerlos más precisas y eficaces.
- Reconocer a los mejores en función de su rendimiento laboral, medido con un método acorde con la cultura y la misión de la empresa.
- Mejorar la contratación basándolo en el examen de los perfiles de los candidatos que rinden más en su trabajo.
- Contribuir a la expansión de la empresa y a la mejora del rendimiento del personal.
- Mejorar los procedimientos de formación adaptándolos mejor a las necesidades, los fines y objetivos que hayan propuesto.

Se proporciona una herramienta a los gestores para que puedan:

- Controlar de forma más minuciosa para comprender mejor la eficacia del trabajo del equipo.

- Discutir los objetivos del área con los miembros del personal a su cargo; deben participar.
- Explicar al personal a su cargo los requisitos de rendimiento relacionados con los objetivos de la organización.
- Asignar al grupo las responsabilidades esenciales para el desempeño eficaz de las funciones que se le han encomendado.
- Analizar rendimiento de los empleados y hágales saber cuánto han logrado en relación con los objetivos que se les asignaron.
- Mejorar o potenciar sus capacidades de orientación, planificación y liderazgo.
- Basándose en los datos recogidos a lo largo del ciclo anual, tomar las mejores decisiones y alinear sus estrategias de gestión con la consecución de sus propios objetivos y los de sus empleados.

Se proporciona una herramienta a los evaluados para que puedan:

- Ser consciente de las expectativas de rendimiento que la entidad y sus evaluadores tienen de él en función del POI y de su campo de especialización.
- Ser conscientes de sus capacidades y áreas potenciales de desarrollo en el desempeño de sus tareas cotidianas de acuerdo con estándares objetivos.
- Adecuar mejor sus capacidades a las exigencias del trabajo y al avance de su carrera profesional.
- Solicitar la opinión de sus evaluadores sobre el trabajo que están realizando.

- Tener acceso a formación adaptada a su menester, que les ayude a desarrollarse en campos débiles y rendir mejor.

La población en general, que se beneficia de la mejora de los servicios prestados por el sector público. es el último grupo que más se beneficia de la gestión del rendimiento, y es la que mantiene la imagen de una institución tanto pública como privada, también sirva como un factor de medición porque con su percepción, nos permite ir mejorando cada día en las funciones que desarrolla una Entidad.



Figura 6 Beneficiarios de la Gestión del Rendimiento

Fuente: Elaboración propia

5.1.2 Líneas de acción del Ciclo de la Gestión de Rendimiento

Dado que la gestión del rendimiento es un proceso global y sistémico, es crucial comprender sus fases, así como los ejecutantes claves, las acciones de las que son responsables, las funciones que desempeñan y los plazos en los que deben finalizar cada una de estas fases y las actividades asociadas a ellas. Determine las funciones que deben desempeñar, las tareas que deben realizar y las fechas en las que deben

estar terminadas cada una de estas fases y las actividades asociadas.

El Plan Operativo Institucional (POI), o el documento que lo sustituya debe ser aprobado. Una vez concluido el año fiscal, finaliza la etapa de seguimiento del ciclo y se inician las fases de evaluación y retroalimentación. En consecuencia, la fecha de inicio vendrá determinada por el calendario aprobado por cada institución. La Gestión del Rendimiento suele comenzar con una fase previa de acciones de implementación cuando se aplica por primera vez.

a) Marco normativo

- *Manual Gestión del Rendimiento*

La Resolución de la Presidencia Ejecutiva N° 257-2018-SERVIR-PE, que entró en vigencia el 31 de diciembre de 2018, autorizó formalmente el Manual de Gestión del Desempeño, procedimiento clave para la implementación de la reforma del servicio civil.

El Manual de Gestión del Desempeño permite identificar y confirmar la contribución del empleado a la realización de objetivos organizacionales y desarrollar planes de mejora individual y organizacional que contribuyan al continuo mejoramiento.

El Manual de Gestión del Rendimiento organiza y explica de forma lógica las normas y reglamentos del subsistema de Gestión del Rendimiento. Las

organizaciones públicas pueden instalar el subsistema de Gestión del Rendimiento con el uso de esta herramienta con cierta orientación y apoyo. Está dirigido principalmente a los responsables de las divisiones de recursos humanos de las organizaciones gubernamentales, junto con otras partes implicadas en la ejecución del subsistema.

- *Guía de Gestión por Competencias de directivos públicos.*

Este requisito entra en vigencia con la suscripción formal de la Resolución del Presidente Ejecutivo Nº 186-2016-SERVIR-PE el 19 de octubre de 2016. Este documento normativo, aplicable a las organizaciones con más de 20 trabajadores públicos, pretende incentivar el desarrollo práctico del subsistema de gestión del desempeño. Además, como parte del proceso de gestión del desempeño, se evalúan las competencias creadas en el Diccionario de Competencias Servir. La Evaluación de Competencias Aplicada a los Gestores pretende ser una referencia para directores de recursos humanos, evaluadores y personas evaluadas. Ofrece así una estrategia completa, respaldada por la Ley de la Función Pública, de forma práctica y eficaz.

- *Diccionario de competencias transversales del Servicio Civil.*

Esta norma se convirtió en ley con la Resolución de la Presidencia Ejecutiva N° 093-2016-SERVIR-PE del 22 de junio de 2016. Esta herramienta normativa tiene como objetivo identificar las competencias transversales del servidor público que contribuyen a la gestión de los recursos humanos de las organizaciones públicas del Estado Peruano. Como punto de partida para un modelo referencial de gestión por

competencias para las instituciones públicas, también puede ser visto como una compilación de comportamientos esenciales para el logro de los objetivos de la reforma y modernización del Estado.

b) Implementación de la Gestión del Rendimiento

Para desarrollar se utiliza un periodo anual exhaustivo y sistemático, que comienza con la aceptación del POI de la Entidad.

El ciclo anual se desarrolla a través de cinco etapas:

- Planificación
- Establecimiento de metas y compromisos
- Seguimiento
- Evaluación y
- Retroalimentación.

Para asegurar la aplicación la entidad debe crear un calendario anual en el que se especifiquen las actividades que deben realizarse. Cada una de las cinco etapas debe completarse en orden, consecutivamente, es decir, una tras otra.

Las acciones que se llevarán a cabo durante el ciclo se estructuran en la fase de planificación con la aprobación del calendario institucional. Es en esta etapa que todos los funcionarios de la entidad reciben planes de comunicación, sensibilización y capacitación para que conozcan los aspectos metodológicos, así como sus respectivos roles, responsabilidades y derechos. El Comité de Evaluación Institucional ya está formalmente constituido.

Los evaluadores y sus respectivos evaluados acuerdan los objetivos que se utilizarán para evaluarlos durante la fase de fijación de objetivos y compromisos.

Los empleados evaluados diseñan los pasos necesarios en la etapa de Seguimiento para la consecución de los objetivos especificados en la etapa anterior, por lo que deben recoger pruebas de que dichos objetivos se han alcanzado. El evaluador supervisa los progresos y se implica para ayudar a los empleados bajo su supervisión a alcanzar sus objetivos.

La consecución con los objetivos acordados se demuestra en la fase de evaluación, y son los evaluadores quienes valoran el rendimiento e identifican las áreas que necesitan formación.

Durante la etapa de feedback, el evaluador presenta los resultados al evaluado y destaca tanto las áreas que requieren mejoras como las que necesitan más apoyo. A partir de estas últimas, se elabora un plan de mejora individual con el objetivo de aumentar el rendimiento del empleado durante el siguiente ciclo anual. El PDP se elaboró sobre la base de esta estrategia.

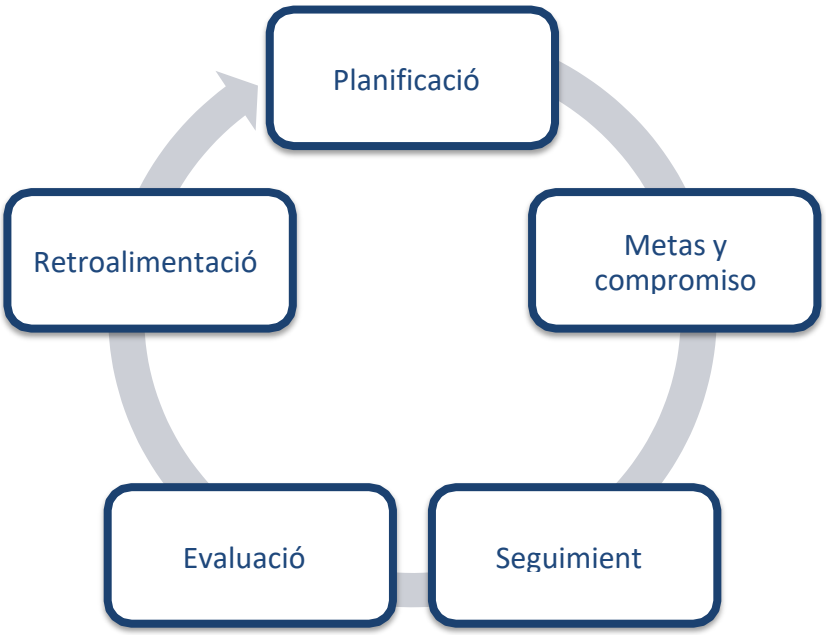


Figura 7 Ciclo de implementación de la GDR

Fuente: Elaboración propia

SERVIR ha desarrollado una metodología que incluye los estándares fundamentales que las entidades públicas utilizarán en cada etapa del ciclo de gestión del desempeño, a fin de implementarlos en el subsistema en todas las entidades públicas respetando sus características, escala, experiencia, funciones y responsabilidades del servidor. Para ello se determinan las siguientes:

Para implantar el subsistema GDR los empleados públicos se clasifican en segmentos en función de sus funciones y obligaciones. Este proceso se conoce como "segmentación de servidores":

a. Funcionario: cumplen solo el rol de evaluador.
b. Directivos: Empleados de la Administración que realizan tareas relacionadas con la planificación y organización.
c. Mandos Medios: funcionarios con responsabilidades de gestión de equipos o personas, pero que no forman parte del grupo de Gestores. incluye a todos los expertos que, a pesar de no ser Gestores, se encargan de dirigir y supervisar a los funcionarios que dependen de ellos.
d. Personal Ejecutor: funcionarios que desempeñan funciones de especialistas, analistas o expertos en lugar de gestionar equipos o personas. También hay consultores en esta categoría.
e. Personal Operador y de Asistencia: Empleados de la Administración que realizan tareas operativas, de apoyo o de asistencia sin coordinar grupos o personas.

c) Definición competencias transversales

Son las competencias que, independientemente de su estatus, se aplican a todos los empleados por igual. Están relacionadas con el estatus del empleado como miembro de la Entidad, no con el puesto que ocupa ni con las funciones que

desempeña.

Para ello, SERVIR propone el modelo que se muestra a continuación, el cual incluye tres competencias transversales para todos los servidores públicos: orientación a resultados, vocación de servicio y trabajo en equipo. Las competencias laborales en las entidades del sector público enfatizan la importancia de contar con habilidades fundamentales que todo servidor público debe poseer independientemente de su cargo, jerarquía o modalidad de empleo. La Resolución del Presidente Ejecutivo No. 093-2016- SERVIR ha dado su autorización a este diseño (22.06.2016).



Figura 8 Competencias transversales del Servicio Civil

Tomado de: Diccionario de competencias transversales de SERVIR

- Definición roles y responsabilidades

Las principales partes interesadas deben participar y cada una tendrá una función específica que desempeñar. Del mismo modo, cada participante y parte interesada debe cumplir las principales obligaciones asociadas a la función que

desempeña:

Actor	¿Quiénes lo conforman?	Responsabilidades principales
Evaluado	Directivos públicos (incluidos los de confianza), los servidores civiles de carrera y servidores de actividades complementarias. Los servidores de confianza, que no sean directivos, no están sujetos a evaluación a menos que el titular así lo designe.	Participación activa, permanente y constructivamente en las diferentes etapas del ciclo de Gestión del Rendimiento.
Evaluador	Funcionario Público o Directivo	Son responsables de planificar, asignar los factores, realizar el seguimiento del desempeño, evaluar y dar la retroalimentación.
ORH	Responsable de ORH o bien aquel que haga sus veces.	Acompaña al Directivo y solicita asistencia técnica a SERVIR
SERVIR	Equipo responsable de la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil.	Órgano de línea responsable de la conducción del subsistema de Gestión del Rendimiento de SERVIR.
	Equipo responsable de la Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública.	Órgano de línea responsable de brindar la asistencia técnica para la evaluación por competencias a los Directivos.

Figura 9 Principales participantes de la Gestión del Rendimiento

Fuente: Elaboración propia

- Definición competencias trasversales

La Directiva por competencias de la Entidad, la Entidad cuenta con competencias trasversales o institucionales establecidas, que se refieren a aquellas competencias que refuerzan la cultura organizacional, destacando al mismo tiempo los rasgos necesarios para tener éxito en un determinado puesto profesional, y que se diferencian a los trabajadores de la Entidad.

Son conductas que hacen que la Entidad sea único además de competitivo.

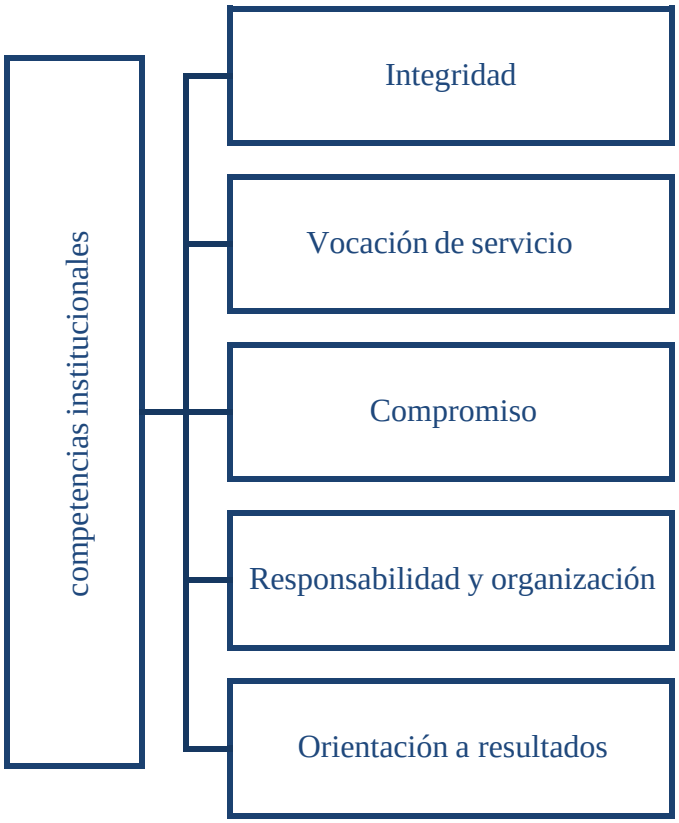


Figura 10 Competencias institucionales de la Entidad

Fuente: Elaboración propia

	COMPETENCIA	DEFINICIÓN
Competencias Institucionales	1. Integridad	Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en situaciones difíciles. Las acciones se encuentran alineadas a los valores de la institución. Se respeta la confidencialidad de la información que se maneja en el interior de la institución.
	2. Vocación de servicio	Disposición y actitud para atender las necesidades del ciudadano y de los compañeros de trabajo. Se preocupa por conocerlos y satisfacer sus necesidades y demandas. Todo en concordancia con el aprecio y compromiso por los objetivos de la institución.
	3. Compromiso	Implica asumir las tareas encomendadas, considerando la misión, objetivos y normas organizacionales. Comprende actuar en función a los valores de la institución, alineando los valores e intereses personales con las necesidades y prioridades de la organización, así como, la importancia de trabajar en coordinación con las demás áreas para lograr los objetivos establecidos.
	4. Responsabilidad	Implica encargarse de las tareas adecuándose a los procedimientos establecidos y entregando lo que se le solicita de forma oportuna sin supervisión constante. Para ello, organiza y planifica eficazmente las tareas en relación con los objetivos y prioridades, gestionando la cantidad o complejidad de las demandas y estableciendo cronogramas de trabajo.
	5. Orientación a resultados	Habilidad para manejarse a sí mismo, orientándose hacia estándares desafiantes de logro con el fin de lograr resultados de calidad.

Figura 11 Definiciones de cada competencia Institucional

Tomado de: Directiva de Evaluación de Desempeño por Competencia de la Entidad

- Determinación factores de evaluación por competencias

Obtención final de cada trabajador se consigue del promedio ponderado del resultado de las evaluaciones de cada tipo de competencia evaluada, donde la calificación final se expresa de manera cualitativa y cuantitativa, según la siguiente calificación:

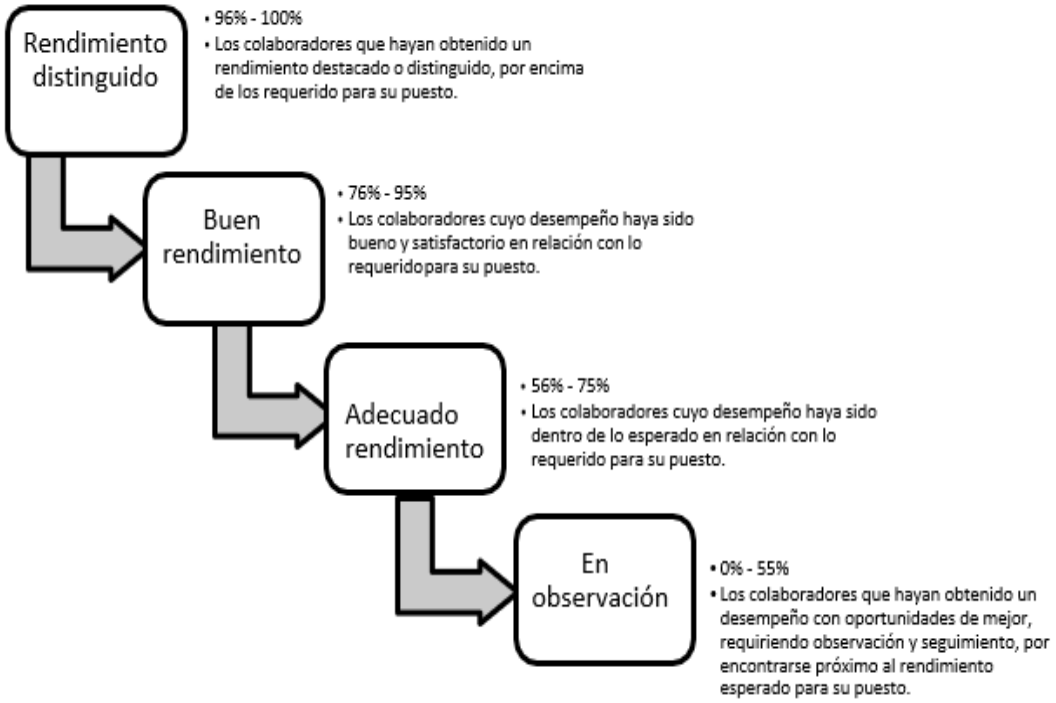


Figura 12 Calificación final de la evaluación de desempeño

Fuente: Elaboración propia

5.1.3 Implementación propuesta

De acuerdo con la novena disposición complementaria transitoria de la Entidad, la adecuación a SERVIR se viene realizando conforme a la Ley 30057. Por tal motivo, la entidad se encuentra realizando el procedimiento de adecuación.

A la fecha la Entidad está en el Tránsito a SERVIR, pero no es impedimento para no realizar la implementación, debido a que son normativas que dicta SERVIR, los cuales se tienen que implementar de forma progresiva.

a) Marco normativo

El desarrollo de la propuesta conllevara a un cambio en el marco normativo institucional, que se encontraran alineados a las normativas de SERVIR.

b) Implementación del modelo Servir en la entidad

Como se mencionó anteriormente, el ciclo para la implementación de la gestión del desempeño se desarrolla de acuerdo con la normativa vigente. Este ciclo es un proceso básico, continuo y metódico que comienza con la aprobación del POI y termina con el cierre del ejercicio.

Empezando por la fase de aplicación, que será necesaria, son etapas cíclicas que se suceden. Para culminar con éxito es fundamental subrayar que, se trata de un ciclo activo que implica a muchos trabajadores de las unidades organizativas de la Entidad y exige su participación a fin de lograr llevar a cabo una gestión de manera que beneficie tanto a la Entidad, Oficina de Personal o Talento Humano, Directivos o Jefes inmediatos, evaluados (trabajadores), por último a la ciudadanía, como se puede apreciar hay variosbeneficiarios si se realizar de una manera eficaz y transparente todo este proceso.

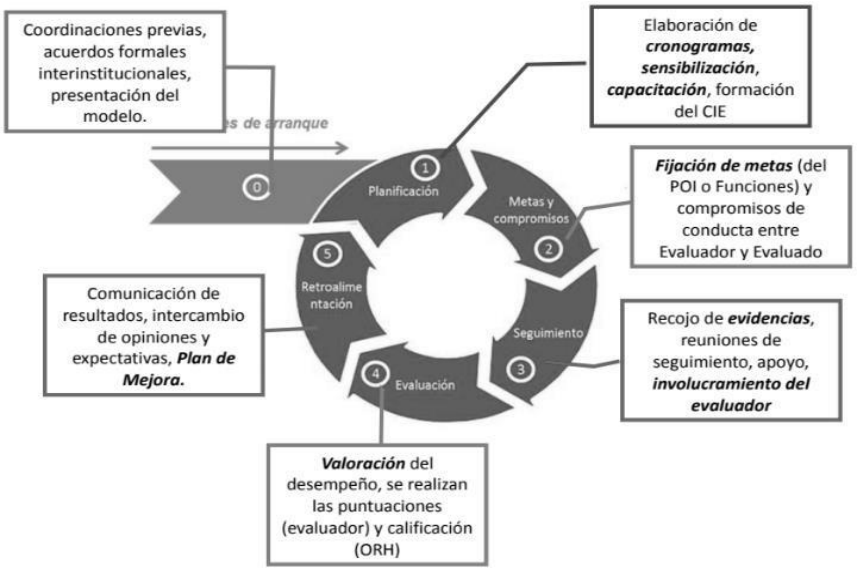


Figura 13 Ciclo de la Gestión del Rendimiento

Tomado de: Manual de Gestión del Rendimiento de SERVIR

c) Definición de los criterios de desempeño

Con esta mejora se utilizarán factores de evaluaciones observables y verificables, y el evaluador debe apoyar la evaluación del desempeñodel servidor competente a través de este método de evaluación.

Para comenzar con la propuesta de la Entidad, vamos a detallar de forma clara que unidades orgánicasparticiparán en el proceso:

ROL	PARTICIPACIÓN
Dirección General	Máximo responsable del funcionamiento del subsistema de Gestión del Rendimiento.
Oficina de Planificación y Cooperación Técnica	Formular y mantener el Plan Operativo Institucional actualizado y con el detalle para identificar metas.
Unidad de Recursos Humanos	Responsable principal de la conducción operativa de la Gestión del Rendimiento en la institución.
Evaluador	Responsable de planificar, asignar los factores, realizar seguimiento del desempeño, evaluar y dar la retroalimentación respectiva.
Evaluado	Participación, permanente y constructiva en las diferentes etapas del ciclo de Gestión del Rendimiento.
Comité Institucional de Evaluación	Confirmar la calificación de la evaluación del desempeño del servidor, previa solicitud del evaluado, a fin de que el proceso se lleve de manera transparente.
SERVIR	Ente rector del subsistema de la Gestión del Rendimiento en las entidades públicas. El cual nos apoyará en consultas que se vayan originando en el transcurso de las diferentes etapas de la Gestión del desempeño.

Asimismo, se detallarán las cinco etapas de la implementación, conforme etapas propuestas por SERVIR:

Etapas	Hitos	Instrumentos	Roles
Planificación	• Elaboración del cronograma institucional. • Acciones de comunicación, sensibilización y capacitación a todo el personal de la institución. • Conformación del comité institucional de Evaluación.	• Propuesta de cronograma de actividades de todo el proceso de gestión de rendimiento. • Charlas de sensibilización a todo el personal sobre la metodología, roles, responsabilidad y derechos, con la finalidad de guardar la transparencia del proceso y despejar las dudas de los trabajadores. • Resolución por parte de la Dirección General, designando al personal encargado del Comité Institucional. (lo preside un representante de RRHH, un representante de los servidores (podría ser el jefe del sindicato para que haya más transparencia) y un representante de Directorio, Jefe o responsable).	Unidad de Recursos Humanos Dirección General
Metas y Competencias	• Preparación de la reunión • Reunión de fijación de factores de evaluación.	• Formato de Fijación de Factores de Evaluación y catálogo de evidencias conductuales	Evaluador y Evaluado con el apoyo de la Unidad de Recursos Humanos
Seguimiento	• Registro y documentación de evidencias. • Reunión de seguimiento • Identificación de dificultades y mejoras	• Formato de Registro de evidencias • Formato de Reunión de Seguimiento.	Evaluador y Evaluado con el apoyo de la Unidad de Recursos Humanos
Evaluación	• Evaluación, calificación y notificación de evaluaciones a la Unidad de Recursos Humanos	• Formato de Fijación de Factores de Evaluación en el que se hace el cálculo de Puntaje Final: Competencias + Metas. • Formato de notificación de la calificación.	Evaluador y Evaluado y la Unidad de Recursos Humanos.
Retroalimentación	• Reunión de retroalimentación. • Apelación al Comité Institucional de Evaluación	• Formato de confirmación de Evaluación. • Formato de Reunión de Retroalimentación y • Formato de Plan de mejora	Evaluador y Evaluado. Unidad de Recursos Humanos Comité Institucional de Evaluación

Asimismo, llevamos a cabo la segmentación de servidores con los cargos que actualmente cuentan la Entidad conforme el ROF:

Directivos	Mandos Medios	Ejecutor	Operador y de Asistencia
• Formalmente a cargo de un órgano o unidad orgánica, programa o proyecto	• Conducen y coordinan equipos. • No es necesario una encargatura formal. • Puede aplicar solo para Gestión de Rendimiento.	• Especialistas, analistas, expertos, asesores. • No tienen equipos a cargo.	• Funciones de asistencia, operativas o de apoyo. • No coordinan equipos.
✓ Director General ✓ Secretario General	✓ Jefe de Oficina ✓ Jefe de Área ✓ Jefe de Unidad ✓ Directores	✓ Asesor I ✓ Asesor ✓ Profesional A ✓ Profesional B ✓ Profesional C ✓ Apoyo Profesional CAS	✓ Secretaria I ✓ Apoyo Técnico CAS ✓ Técnico A ✓ Técnico B Choferes ✓ Técnico C
Observaciones: los siguientes cargos están exonerados de realizar evaluación de desempeño por el cargo que ocupan y en algunos casos por no ser personal directo de la institución: ✓ Miembros de la Junta Nacional de Justicia. ✓ Procurador Público y Adjunto ✓ Jefe del Órgano de Control Institucional			

Es fundamental tener en cuenta que la fase de planificación conlleva todas las acciones necesarias para garantizar que el ciclo anual se desarrolla y lleva a cabo de acuerdo con las especificaciones definidas. Además, durante la fase de planificación, se debe informar y comprometer a todos los agentes que participan en la gestión del rendimiento en una empresa determinada, incluidos los responsables de llevar a cabo las actividades de comunicación, entre otras cosas.

Asimismo, es fundamental que las organizaciones que implementen el Subsistema de Gestión del Desempeño desarrollen planes de comunicación para cumplir con las acciones de comunicación y sensibilización durante la etapa de Planificación, a fin

de promover el éxito del proceso con la aceptación y participación de los trabajadores y viabilizar la futura institucionalización del subsistema. Por lo tanto, la organización que implanta la gestión del desempeño debe tener un plan de comunicación. Las acciones de comunicación y concienciación son necesarias durante la etapa de planificación para promover el éxito del proceso con la aceptación y participación de los trabajadores y para viabilizar la futura institucionalización del subsistema.

Por ello, SERVIR ha regulado de acuerdo al RPE N° 210-2017-SERVIR-PE (13.10.2017) la Guía para la Elaboración del Plan de Comunicación de las Entidades Públicas que Implementan la Gestión del Desempeño, con el objetivo de establecer lineamientos para que los Departamentos de Talento Humano de las Entidades Públicas elaboren su Plan de Comunicación. Ello con la finalidad de implementar el factor comunicación en la Gestión del Desempeño. Este plan se centra en lograr la legitimidad de la implementación del subsistema de Gestión del Desempeño, teniendo en cuenta la participación de los actores involucrados, dando a conocer el subsistema y socializándolo como una forma de mejorar el desempeño de los empleados y el cumplimiento de las metas organizacionales.

5.2 Impactos y beneficios de implementación de la mejora.

Los impactos y beneficios de la mejora continua en la herramienta de evaluación en la Entidad, será conforme tres dimensiones: Gestión de Persona, Gestión de la Entidad y Gestión Social.

5.2.1 Gestión de Persona

Los impactos que generará al desarrollar de manera efectiva el plan de mejora antes detalladoen la Entidad, en la perspectiva de las personas serán:

- ✓ Mayor motivación por parte de las personas al saber los beneficios que traerán los resultados de su rendimiento en su línea de trabajo.
- ✓ Mayor productividad en los trabajadores, debido a que se disminuirán las brechas.
- ✓ Capacitaciones especializadas en temas específicos que tengan que ver con las funcionesdesempeñadas, las cuales estarán contempladas en el PDP de la institución, por cada año.
- ✓ Proporciona una estrategia de gestión para aumentar la dedicación de los trabajadores a la empresa en el lugar de trabajo.
- ✓ basada en resultados verificables y articulada con los indicadores de la institución.
- ✓ Clima laboral favorable entre el personal de las diferentes unidades orgánicas, tanto jefe-subordinado.
- ✓ Reducción de la rotación o cese de personal, debido a que la institución sabrá quemejoras adoptar a raíz del rendimiento de los empleados.
- ✓ Transparencia en los procesos que ejecute la institución.

- ✓ Fomentar el contacto eficaz entre todos los trabajadores y la Entidad.
- ✓ Los trabajadores podrán saber cuáles son sus debilidades al momento de realizar sutrabajo.

- ✓ Fomenta la productividad, el atractivo y la retención de los recursos humanos.

5.2.2 Gestión de Entidad:

Los impactos que generará al desarrollar de manera efectiva el plan de mejora antesdetallado, en la perspectiva por parte de la Entidad serán:

- ✓ Optar por herramientas validadas por SERVIR para alinearnos a la normativa de la institución.
- ✓ Para el crecimiento de las funciones institucionales relacionadas con la administración de justicia de la nación, se dispone de profesionales cualificados y competentes.
- ✓ Contar con personal altamente calificado en todos los puestos de las diferentes unidadesorgánicas, que se encuentran en constante capacitación.
- ✓ Transparencia por parte de la Unidad del Talento Humanos en todos los procedimientos de gestión.
- ✓ Adoptar medidas correctivas eficientes, sabiendo las brechas que tienen los trabajadoresal realizar sus labores, reduciéndolas en lo posible cada año.
- ✓ Realizar convenios colectivos con instituciones o universidades a fin de que brindencapacitación especializada todo el año a los trabajadores a bajo costo.
- ✓ Canales de comunicaciones más efectivos con los trabajadores de la institución.
- ✓ Reducción significativa de las brechas laborales por cada periodo.
- ✓ Emplear las mejores prácticas de desarrollo en materia de personal.
- ✓ Poner en práctica la mejora continua de forma generalizada.

- ✓ Utilizar presupuesto asignado para la capacitación de personal en capacitación especializada a fin de reducir la brecha.

5.2.3 Gestión Social

Los impactos que generará al desarrollar de manera efectiva el plan de mejora antes detallado en la Entidad, en la perspectiva ante la ciudadanía serán:

- ✓ Reconstruir nuevamente su imagen de prestigio que tenía ganado la institución, con personal altamente calificado en todos los puestos de la Entidad.
- ✓ Mejoramiento de la calidad de justicia en el país, al permitir mejores procesos de evaluación en la selección, ratificación y ceses de magistrados en el sistema judicial.
- ✓ Constituirse como una entidad de referencia a nivel nacional e internacional
- ✓ Ejemplo de institución para el sector público.
- ✓ Clima laboral favorable, incrementa el número de postulante a las convocatorias depersonal.
- ✓ Clientes externos beneficiados con una mejor atención por parte del personal encargado.
- ✓ Reconocimientos nacionales e internacionales que posibilitan el establecimiento deconvenios interinstitucionales de desarrollo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

a. Se resalta el rol y las funciones constitucionales la Entidad como organismo independiente del Estado peruano, que tiene como principales funciones son el seleccionar y nombrar, ratificar y la remoción de magistrados nacionales. He allí, la importancia estratégica de contar con personal idóneo y competentepara el desarrollo de sus funciones y responsabilidades institucionales, relacionadas con la adecuada administración de justicia en el país.

b. Se ha demostrado que la Entidad dentro de los planes y estrategias organizacionales, no ha priorizado la gestión y evaluación del talento humano como componente fundamental dentro de una dirección institucional. También es evidente, que, si bien la entidad cuenta dentro de su estructura organizacional con una oficina de talento humano, esta no dispone de medios suficientes para una adecuada gestión, evaluación y desarrollo del recurso humano, basado en una estructura por competencias acorde a los objetivos y estrategias organizacionales.

c. Esta situación se evidencia de acuerdo a las encuestas y entrevistas llevadas a cabo al personal de la institución, mediante la cual mayoritariamente manifiestan la inexistencia de unsistema de revisión del rendimiento de los empleados, que genera mucha desconfianza por la forma poco transparente y subjetiva como esta se llevaba a cabo en sus procesos y procesamiento de estas y la poca importancia que se da a retroalimentación del desempeño, reconocimiento, desarrollo personal que se trasluzca a

través de una línea de carrera o mejoras salariales en base a resultados tangibles.

d. Aunque este enfoque no es nuevo en las organizaciones, se ha consolidado como parte crucial de estas estructuras porque, además de ser una herramienta crucial para el crecimiento integral de los empleados, también sirve como manual fundamental para ayudar a los servidores públicos a alcanzar los objetivos del Estado y sus instituciones. Para gestionar eficazmente los recursos y los efectos que de ello se derivan, la nueva gestión pública recomienda un enfoque orientado a los resultados.

e. Se ha demostrado que las hipótesis del trabajo de investigación relacionadas con que "La propuesta de mejora para la gestión se relaciona directamente con la evaluación de desempeño del personal del Consejo Nacional de la Magistratura", que conlleva aldesarrollo de una propuesta de Gestión del Rendimiento, conforme los subsistemas de SERVIR, como autoridad suprema del Estado en materia de gestión de personal y para lo cual cuenta con abundante normatividad, directivas, metodologías, manuales, procesos y procedimientos que podrían implementarse en el Entidad.

f. La implementación del modelo propuesto requiere necesariamente de la aprobación y el respaldo de máxima autoridad administrativa de la entidad y colaboración de las áreas relacionadas, implementación que se llevaría a cabo sobre la base de las directivas descritas en el Manual de SERVIR, que se trata de un proceso esencial y continuo que es sistémico.

Al respecto, considero que existe las condiciones adecuadas ahora dentro de esta coyuntura

que la entidad se está encuentra inmerso dentro de un proceso de cambio con una nueva razón social, posiblemente conllevara a redefinir y priorizar losroles, responsabilidades y sistemas de gestión en la entidad.

g. Finalmente, es evidente de los altos impactos que estas mejoras conllevarían por cuanto dada la situación generada en la Entidad que ha conllevado a una total reorganización, requiere cambiar su imagen institucional ante la sociedad considerando el rol trascendente de sus funciones, para lo cual requiere contar con el personal adecuado que garantice el desarrollo de sus funciones y sea un referente a nivel global.

Recomendaciones

a. La implantación del modelo basado en competencias dentro de la empresa requiere la adhesión a una metodología que fomente la alineación estratégica de las actividades de recursos humanos con el núcleo del negocio. Esta situación sugiere que debemos tener un cierto nivel de confianza en la capacidad del nivel estratégico para participar activamente en las decisiones sobre competencias, definiciones y niveles de exigencia, ya que son ellos los que poseen los conocimientos más recientes sobre la cultura que se prevé crear e impregnar para que la organización tenga éxito y obtenga una ventaja competitiva.

b. A la hora de contratar personal, se prevé que el enforque organizativo de utilizar un modelo basado en las competencias dará mejores resultados, ya que tendrá mayores posibilidades de éxito al coincidir con la cultura organizativa y tener la capacidad requerida y suficiente para producir los resultados esperados en su gestión.

Elegir y contratar al personal de acuerdo con nuestro modelo de negocio es esencial para alcanzar nuestros objetivos.

c. La capacidad de tomar decisiones objetivas la proporciona la evaluación basada en competencias, en la que se exige al candidato que aporte pruebas de sus capacidades de forma verificable. Esta información es muy útil cuando queremos predecir lo que harán estos candidatos una vez ocupen el puesto para el que han sido elegidos. En este sentido, se aconseja automatizarlo al máximo y realizar una campaña de comunicación y sensibilización entre el personal durante su proceso de implantación para infundirles confianza.

d. En una economía global, competitiva y en constante cambio, el talento humano son los recursos más importantes para cualquier entidad, porque puede dar a la institución longevidad y una ventaja competitiva. Es necesario para asegurar este recurso humano, que la entidad tenga políticas claras para atraer y retener al talento humano, basados en brindar mejores condiciones laborales, reconocimiento de logros, salario emocional y asegurar una línea de carrera que también sea un aliciente al resto del personal para logra los niveles de competitividad y productividad y desarrollo de imagen que se requiere para cumplir con metas organizacionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Alles, M. (2011). *Desempeño por competencias.* Buenos Aires, México, Santiago, Montevideo:Granica.

Arias Galicia, F., & Heredia, E. V. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México:Trillas.

Arias, F. G. (2012). *El proyecto de la investigación.* Caracas, Venezuela: Episteme.

Armijos Iñaguazo, D. R., & Rodríguez Ortiz, J. O. (2013). *Evaluación de Desempeño en la*

Ilustre Municipalidad del Cantón El Tambo (Tesis de pregrado). Universidad PolitécnicaSalesiana, Cuena, Ecuador.

Autoridad Nacional del Servicio Civil. (22 de junio de 2016). Diccionario de CompetenciasTransverales del Servicio Civil. [Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 093-2016-SERVIR-PE]

Autoridad Nacional del Servicio Civil. (10 de noviembre de 2014). Normas para la gestión delSistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas . [Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014-SERVIR-PE]

Autoridad Nacional del Servicio Civil. (31 de diciembre de 2018). Manual de Gestión del Rendimiento. [Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 257-2018-SERVIR-PE]

Autoridad Nacional del Servicio Civil. (29 de diciembre de 2017). Modificaciones a la Directiva que desarrolla el subsistema de Gestión del Rendimiento. [Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 306-2017-SERVIR-PE]

Autoridad Nacional del Servicio Civil. (13 de octubre de 2017). Guía para la elaboración del Plan de Comunicaciones para las entidades públicas que

implementan la Gestión del Rendimiento . [Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 210-2017-SERVIR-PE]

Autoridad Nacional del Servicio Civil. (19 de octubre de 2016). Guía de evaluación de competencias para Directivos Públicos. [Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 186-2016-SERVIR-PE]

Ayala Mora, F. (2013). *Aplicación de Evaluación de Desempeño por Competencias 180°, en elárea de contratos de la gerencia de exploración y producción de EPPETROECUADOR* (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador.

Barcelo, J. C. (2019). La evaluación del desempeño laboral y la gestión de RRHH. [Entrada de blog] Recuperado de: https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos- humanos/evaluacion-desempeno/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-la-gestion-de-rrhh/

Bedoya Sánchez, E. O. (2003). *Nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos,Lima, Perú.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México DF, Mexico: McGrawHill.

Congreso de la República del Perú. (10 de enero de 2019) Ley de Reforma Constitucional sobrela Conformación y Funciones de la Junta Nacional de Justicia. [Ley N° 30904]. DO: [Diario Oficial El Peruano].

Congreso de la República del Perú. (04 de julio de 2013). Ley del Servicio Civil. [Ley N°30057]. DO: [Diario Oficial El Peruano].

Iturralde Torres, J. I. (2011). *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de*

*ahorro y créditoOscus ltda de la ciudad de Ambato en el año 2010 (*Tesis de pregrado) . UniversidadTécnica de Ambato, Ecuador.

Gomez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2008). *Gestión de Recursos Humanos.*Madrid, España: Pearson - Pretince Hall.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de laInvestigación.*. México: McGran Hill.

Junta Nacional de Justicia. (2020). *Información Institucional*. Obtenido de Junta Nacional de Justicia: https://www.gob.pe/jnj

Junta Nacional de Justicia. (2020). *Portal de Transparencia de la Junta Nacional de Justicia*. Obtenido de Junta Nacional de Justicia: https://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=10021&id_tema=1&ver=D#.Y2WoeHbMLrf

Massaro, V. (2015). *¿Cómo definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad 2015 del negocio? empresas de Tecnología de Colombia* (Tesis de maestría). Universidadde Buenos Aires, Argentina.

Montoya Meza, D., & Neyra Beltrán, Y. R. (2015). *Evaluación del desempeño del personal para determinar el nivel de competencia en la "Empresa Metal Mecánica L&S NASSI", de la ciudad de Trujillo.2013(*Tesis de pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.

Pardo Enciso, C. E. (2007). *Gestión del Talento Humano basada en competencias: Cualificandoel potencial humano para lograr el éxito empresarial* (Tesis de maestría). Universidad deLa Salle, Bogotá, Colombia.

Pérez Montejo, A. (2009). *Propuesta de un Sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa Manufacturera* (Tesis de maestría). Instituto Politécnico Nacional, México DF, México.

Presidencia del Consejo de Ministros. (13 de junio de 2014). Aprueban Reglamento General dela Ley 30057, Ley del Servicio Civil [Decreto Supremo N° 040-2014-PCM]. DO: [DiarioOficial El Peruano].

Presidencia del Consejo de Ministros. (12 de julio de 2019). Modifica el Reglamento General dela Ley 30057, Ley del Servicio Civil [Decreto Supremo N° 127-2019-PCM]. DO: [DiarioOficial El Peruano].

Rodríguez Peñuelas, M. A. (2010). *Métodos de investigación: diseño de proyectos y desarrollo de tesis en ciencias administrativas organizaciones y sociales*. Culicán, México: Universidad Autónoma de Sinaloa.

Ruiz Chávez, E. R. (2016). *Diseño de un sistema de evaluación de desempeño 360° del personalde la planta industrial Chemoto SAC Lambayeque-2015* (Tesis de pregrado). UniversidadSeñor de Sipán, Pimentel, Chiclayo.

Vara Horna, A. (2012). S*iete pasos para una tesis exitosa: desde la idea hasta la sustentación.*Lima, Perú: Universidad San Martín de Porres.

Werther, W., & Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México:McGraw Hill.

ANEXOS

ANEXO 1: Relacionamiento de las variables

Variables	Dimensiones	Indicadores
Evaluación de desempeño del Personal del Consejo Nacional de la Magistratura	Calidad	Cobertura Integridad Satisfacción del usuario
	Desarrollo personal	Autoestima Capacitación Índice de rotación
	Instrumento gestión	Transparencia Clima laboral Calidad de servicio
Propuesta de Mejora para la Gestión	Gestión persona	Autorrealización Compromiso Competencias
	Gestión entidad	Calidad del servicio Productividad Eficacia
	Gestión social	Percepción Confianza Valor social

Indicadores (VI)	Definición	Indicadores (VD)	Definición
Cobertura	Alcances a todo el personal	Autorrealización	Logro de satisfacciones personales
Integridad	Contenidos y seguridad datos	Compromiso	Identificación con la entidad
Satisfacción usuario	Percepción y confianza en el instrumento	Competencias	Desarrollo conocimiento y habilidades
Autoestima	Confianza y aceptación	Calidad Servicio	Valoración cliente interno y externo
Capacitación	Desarrollo capacidades	Productividad	Rendimiento y eficiencia
Rotación	Adecuación puesto y línea carrera	Eficacia	Logro objetivos y metas
Transparencia	Ética y valores	Percepción	Imagen y posicionamiento
Clima laboral	Ambiente trabajo adecuado	Confianza	Credibilidad y seguridad
Calidad servicio	Actitud y aptitud en el servicio	Valor social	Mejora sociedad en su conjunto

ANEXO 2 Matriz de Consistencia

"Propuesta de mejora para la gestión de evaluación de desempeño del personal del Consejo Nacional de la Magistratura"

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	DISEÑO METODOLOGICO
¿Cuál es la relación que existe entre la propuesta de mejora para la gestión con la evaluación de desempeño del personal del Consejo Nacional de la Magistratura?	Evaluar la propuesta de mejora para la gestión y su relación con la evaluación de desempeño del Personal del Consejo Nacional de la Magistratura.	La propuesta de mejora para la gestión se relaciona directamente con la evaluación de desempeño del Personal del Consejo Nacional de la Magistratura.	**Variable Independiente:** Evaluación de desempeño del Personal de Consejo Nacional de la Magistratura	Calidad de la evaluación Desarrollo Personal Instrumentos de Gestión Gestión de Persona Gestión de la Entidad Gestión Social	Cobertura Integridad Satisfacción del usuario Autoestima Capacitación Rotación Transparencia Clima laboral Calidad de servicio Autorrealización Compromiso Competencias Calidad Servicio Productividad Eficacia Percepción Confianza Valor social	**Tipo de estudio:** Descriptivo - Correlacional y de enfoque cualitativo. **Diseño:** No experimental. **Área de estudio:** Consejo Nacional de la Magistratura (Todas las Sedes) **Población y muestra** Población de 201 trabajadores bajo regímenes laborales D.L. 728 (Nombrados) y D.L. 1057 – CAS. Muestra aleatoria: 133 trabajadores. **Instrumentos de recolección de datos:** Observación Directa Análisis Documentario Entrevistas a profundidad Encuestas **Valoración estadística** Paquete estadístico SPSS 23
PROBLEMAS ESPECIFICOS	**OBJETIVOS ESPECIFICOS**	**HIPOTESIS ESPECIFICOS**				
¿Es adecuado el actual plan de desempeño implementado en el Consejo Nacional de la Magistratura?	Evaluar el actual Plan de desempeño de personal implementado en el Consejo Nacional de la Magistratura.	El actual Plan de desempeño de personal implementado en el Consejo Nacional de la Magistratura está cumpliendo eficientemente su función.	**Variable Dependiente** Propuesta de mejora para la gestión.			
¿Es positiva la percepción del personal del Consejo Nacional de la Magistratura sobre el actual plan de desempeño de la entidad?	Evaluar la percepción que tiene el personal sobre el actual plan de desempeño de personal del Consejo Nacional de la Magistratura.	El personal que labora en el Consejo Nacional de la Magistratura tiene una percepción positiva del actual plan de desempeño de personal.				

ANEXO 3 Encuesta para el personal

ENCUESTA

Sexo M ( ) F ( )

Régimen Laboral: CAS ( ) 728 ( )

Marcar con una X, teniendo en cuenta: 1 = Muy en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Indiferente, 4 = De acuerdo, 5 = Muy de acuerdo.

1. La evaluación actual de desempeño de personal en el Consejo Nacional de la Magistratura es eficiente:

   Muy en desacuerdo ( ) En desacuerdo ( ) Indiferente ( ) De acuerdo ( ) Muy de acuerdo ( )

2. ¿Considera que los parámetros de calificación son importantes? ¿Y cuál debería ser más importante?

   Muy en desacuerdo ( ) En desacuerdo ( ) Indiferente ( ) De acuerdo ( ) Muy de acuerdo ( )

( ) Integridad	( ) Adaptabilidad
( ) Vocación de Servicio	( ) Tolerancia a la presión
( ) Compromiso	( ) Trabajo en equipo
( ) Responsabilidad	( ) Planeamiento Estratégico
( ) Orientación a Resultados	( ) Capacidad de análisis
( ) Proactividad	( ) Liderazgo
( ) Orientación al detalle	( ) Relaciones Interpersonales

3. El procedimiento de evaluación es sencillo y claro:

   Muy en desacuerdo ( ) En desacuerdo ( ) Indiferente ( ) De acuerdo ( ) Muy de acuerdo ( )

   Por qué?

   _____

   _____

4. ¿Debería calificarse otro criterio adicional en la evaluación de desempeño? ¿Y cuál debería ser?

   Muy en desacuerdo ( ) En desacuerdo ( ) Indiferente ( ) De acuerdo ( ) Muy de acuerdo ( )

a) Conocimientos del puesto
b) Nivel de estudios
c) Logros obtenidos
d) Experiencia
e) Otros_____

5. Los resultados de la evaluación de desempeño en el CNM son transparentes:
   Muy en desacuerdo ( ) En desacuerdo ( ) Indiferente ( ) De acuerdo ( ) Muy de acuerdo ( )

6. Realizar la evaluación es sencillo y consume poco tiempo:
   Muy en desacuerdo ( ) En desacuerdo ( ) Indiferente ( ) De acuerdo ( ) Muy de acuerdo ( )

7. ¿Está de acuerdo en que se realice la evaluación de desempeño? ¿Cuantas evaluaciones ha realizado desde que labora en el CNM:
   Muy en desacuerdo ( ) En desacuerdo ( ) Indiferente ( ) De acuerdo ( ) Muy de acuerdo ( )
   a) Ninguna ( )
   b) Entre una y diez ( )
   c) Más de diez ( )

8. la retroalimentación y asesoría estuvo disponible fácilmente al momento de realizar la evaluación de desempeño
   Muy en desacuerdo ( ) En desacuerdo ( ) Indiferente ( ) De acuerdo ( ) Muy de acuerdo ( )

9. Los factores para medir los parámetros de evaluación están claramente definidos
   Muy en desacuerdo ( ) En desacuerdo ( ) Indiferente ( ) De acuerdo ( ) Muy de acuerdo ( )

10. Su evaluación de desempeño del periodo anterior fue justa
    Muy en desacuerdo ( ) En desacuerdo ( ) Indiferente ( ) De acuerdo ( ) Muy de acuerdo ( )

11. ¿Considera que es importante realizar un reclamo a la evaluación de desempeño? ¿Ha reclamado por los resultados de su evaluación de desempeño?
    Muy en desacuerdo ( ) En desacuerdo ( ) Indiferente ( ) De acuerdo ( ) Muy de acuerdo ( )

    Nunca ( ) de una a tres veces ( ) Mas de tres veces ( )

12. ¿Considera que el reclamo debería revisarse juntamente con el trabajador? ¿Su reclamado a su calificación ha sido revisada?
    Muy en desacuerdo ( ) En desacuerdo ( ) Indiferente ( ) De acuerdo ( ) Muy de acuerdo ( )

    Si ( ) No ( ) Nunca hice reclamo( )

13. ¿Considera que la evaluación de desempeño debería permitir mejoras a los trabajadores? ¿Y para usted la evaluación de desempeño le ha permitido?
    Muy en desacuerdo ( ) En desacuerdo ( ) Indiferente ( ) De acuerdo ( ) Muy de acuerdo ( )

    a. Mejorar su sueldo
    b. Mejorar su meritocracia
    c. Calificarse mejor
    d. Conseguir alguna mejora laboral
    e. No ha sido de ayuda.
    f. Otros_____

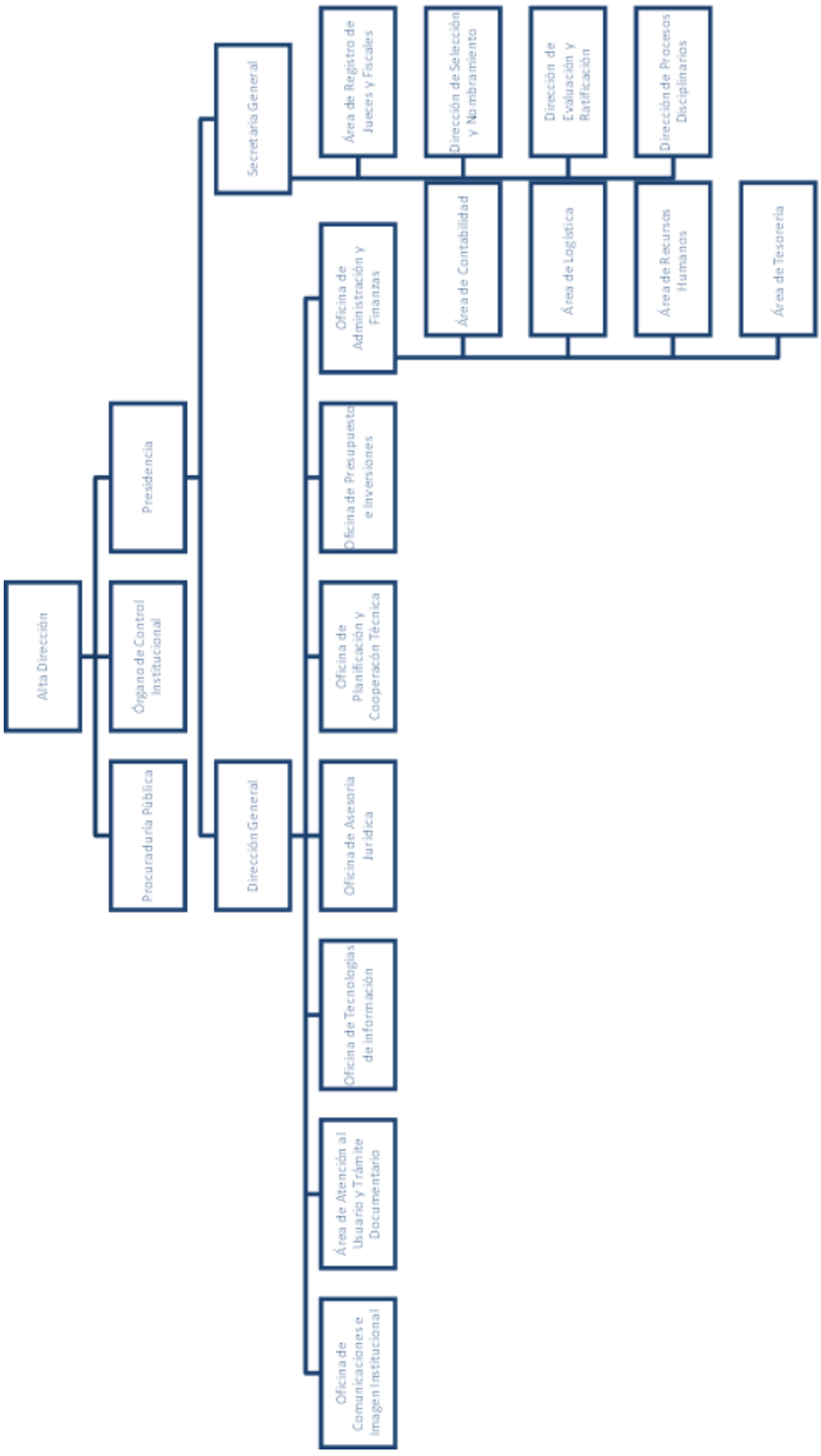
14. La evaluación debería realizarla un equipo externo a la institución
    Muy en desacuerdo( ) En desacuerdo ( ) Indiferente ( ) De acuerdo ( ) Muy de acuerdo ( )

15. La evaluación de desempeño en la institución es importante:
    Muy en desacuerdo ( ) En desacuerdo ( ) Indiferente ( ) De acuerdo ( ) Muy de acuerdo ( )

16. ¿Considera que la evaluación de desempeño debe realizarse en otra periodicidad a la actualmente desarrollada? Y para usted en que periodicidad debería realizarse:
    Muy en desacuerdo ( ) En desacuerdo ( ) Indiferente ( ) De acuerdo ( ) Muy de acuerdo ( )

    Anualmente ( ) Semestralmente ( ) Mensualmente( ) Cada dos años ( ) No debe hacerse ( )

ANEXO 4 Organigrama Institucional



ANEXO 5 Plan Estratégico Institucional - PEI

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES DE LA JNJ

Código	Tipo de OEI	Objetivos Estratégicos Institucionales	Nombre del Indicador	Meta al 2022
OEI.01	TIPO I	Optimizar los procesos de nombramiento, ratificación y destitución de jueces del Poder Judicial y fiscales del Ministerio Público así como de los jefes de la ONPE y el RENIEC.	Nº de Procesos Certificados con normas ISO	6
			Nº de Reglamentos de los procesos funcionales actualizados y/o mejorados.	5
OEI.02	TIPO II	Fortalecer la Gestión Institucional.	Porcentaje de desempeño de los procesos funcionales	98%
OEI.03		Implementar la gestión interna de riesgo de desastres.	Nro de Informes de los resultados de la implementación del Plan institucional de Continuidad Operativa por componente	10

Analisis de Priorización para identificar la Ruta Estratatégica PEI 2018-2022

Prioridad	Objetivo Estratégico Institucional		Vinculación con la PGG	Prioridad	Acción Estratégica Institucional		Vinculación con la PGG	UO Responsable
	Código	Descripción			Código	Descripción		
1	OEI.01	Optimizar los procesos de nombramiento, ratificación y destitución de jueces del Poder Judicial y fiscales del Ministerio Público así como de los jefes de la ONPE y el RENIEC.	EJE 2 LIN 2.2	1	AEI.01.02	Nombramiento, ratificación y aplicación de procesos disciplinarios transparentes a jueces y fiscales del Poder Judicial y Ministerio Público y a jefes de la ONPE y el RENIEC.	EJE 2 LIN 2.2	SG- DSN, DER, DPD
				2	AEI.01.01	Procesos de selección y nombramiento, evaluación y ratificación y disciplinarios actualizados y mejorados, aplicados a jueces y fiscales del Poder Judicial y Ministerio Público y a jefes de la ONPE y el RENIEC.	EJE 2 LIN 2.2	SG, DSN, DER y DPD
				3	AEI.01.03	Sistema de información integrado e implementado con información en tiempo real para usuarios de procesos funcionales	EJE 2 LIN 2.2	OTI
				4	AEI.01.04	Mecanismos de articulación interinstitucional implementados para la interoperabilidad con el Sistema de Administración de Justicia.	EJE 2 LIN 2.2	SG, OTI
2	OEI.02	Fortalecer la Gestión Institucional.	EJE 2 LIN 2.2	1	AEI.02.01	Procesos de la JNJ mejorados y optimizados	EJE 2 LIN 2.2	OPCT-OTI
				2	AEI.02.02	Capacidades del capital humano mejoradas, en beneficio de un mejor desempeño institucional	EJE 2 LIN 2.2	ARH
				3	AEI.02.03	Planes institucionales integrados y articulados a las políticas nacionales	EJE 5 LIN 5.1	OPCT- OO UU
				4	AEI.02.04	Órganos Desconcentrados de la JNJ implementados gradualmente, orientados al conocimiento de la gestión -in situ- de los jueces y fiscales y a una mayor participación ciudadana en los procesos.	EJE 5 LIN 5.1	SG, DSN,DER, DPD,OPCT,
				5	AEI.02.05	Módulos del Sistema Administrativo de Recursos Humanos informatizados para la mejor prestación de servicios.	EJE 2 LIN 2.2	ARH
3	OEI.03	Implementar la gestión interna de riesgos de desastre.	EJE 2 LIN 2.2	1	AEI.03.01	Plan Institucional de Continuidad Operativa de Gestión de Riesgos implementado en la JNJ.	EJE 2 LIN 2.2	ARH -OPCT
				2	AEI.03.02	Capacitaciones desarrolladas al personal para responder en forma eficiente y eficaz en caso de desastre en la entidad.	EJE 2 LIN 2.2	ARH

ANEXO 6 Plan Operativo Institucional Multianual – POI

METAS A ALCANZAR POR OBJETIVO ESTRATÉGICO JNJ - 2020-2022

Objetivos Estrategicos Institucionales	Metas	Unidad de Medida	Programadas 2020-2022			
			2020	2021	2022	TOTAL
OEI.01 Optimizar los procesos de nombramiento, ratificación y destitución de jueces del Poder Judicial y fiscales del Ministerio Publico asi como de los jefes de la ONPE y el RENIEC.	Expedición de Titulos y Juramentac de Jueces y Fiscales.	Titulo	220	144	54	**418**
	Evaluación de Magistrados	Pers Evaluada	1500	1232	1215	**3947**
	Procesos Disciplinarios	Resolución	280	280	280	**840**
	Registrar y actualizar los exped de Jueces y Fiscales	Registro	33	33	33	**99**
	Acciones de la Alta Dirección	Acción	869	869	869	**2607**
	Tecnologias de la Información	Acción	44	44	44	**132**
	Acciones Juridico- Administrativas	Acción	186	186	186	**558**
	Acciones y Control	Acción	37	37	37	**111**
OEI.02 Fortalecer la Gestión Institucional.	Planeamiento y Cooperación Técnica	Acción	85	85	85	**255**
	Presupuesto e Inversiones	Acción	184	184	184	**552**
OEI.03 Implementar la gestión Interna de Riesgo de	Acciones Administrativas	Accion	828	1294	1294	**3416**

ANEXO 7 Plan de Desarrollo de las Personas – PDP

PDP 2019

N°	ORGANO O UNIDAD ORGANICA	PUESTO	NOMBRE DEL BENEFICIARIO DE LA CAPACITACIÓN	CANTIDAD TOTAL DE BENEFICIARIOS	MATERIA DE LA ACCIÓN DE CAPCITACIÓN	NOMBRE DE LA ACCIÓN DE LA CAPACITACIÓN	TIPO DE CAPACITACIÓN	TIPO DE ACCIÓN DE CAPACITACIÓN	PRIORIDAD	NIVEL DE EVALUACIÓN	MODALIDAD	OPORTUNIDAD	MONTO TOTAL		TOTAL (TODOS LOS BENEFICIARIOS)
													COSTO DIRECTO	COSTO INDIRECTO	
1	OFICINA DE ASESORÍA JURÍDICA	VARIOS	VARIOS	50	C1	ACTUALIZACIÓN SOBRE LA LEY DEL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO GENERAL	FORMACIÓN LABORAL	CURSO	D	REACCIÓN-APRENDIZAJE-APLICACIÓN	PRESENCIAL	I TRIMESTRE	240	56	S/. 14,800.00
2	AREA DE CONTABILIDAD	VARIOS	VARIOS	2	A4	PRESENTACIÓN DE ESTADOS FINACIEROS DEL SECTOR PÚBLICO PARA EL CIERRE DEL AÑO FISCAL 2018	FORMACIÓN LABORAL	SEMINARIOS	C1	REACCIÓN-APRENDIZAJE	PRESENCIAL	I TRIMESTRE	450		S/. 900.00
3	VARIOS	VARIOS	VARIOS	24	S/N	TÉCNICA LEGISLATIVA	FORMACIÓN LABORAL	TALLER	D	REACCIÓN-APRENDIZAJE	PRESENCIAL	I TRIMESTRE		12.5	S/. 300.00
4	VARIOS	VARIOS	VARIOS	10	S/N	FORMULACIÓN DEL PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES - PAC	FORMACIÓN LABORAL	TALLER	D	REACCIÓN-APRENDIZAJE	PRESENCIAL	II TRIMESTRE			S/. 0.00
5	VARIOS	VARIOS	VARIOS	40	S/N	FORMULACIÓN DEL CUADRO DE NECESIDADES ALINEADO AL POI	FORMACIÓN LABORAL	TALLER	C1	REACCIÓN-APRENDIZAJE	PRESENCIAL	I TRIMESTRE			S/. 0.00
6	VARIOS	VARIOS	VARIOS	50	S/N	VACACIONES DE RÉGIMEN LABORAL PÚBLICO	FORMACIÓN LABORAL	TALLER	D	REACCIÓN	PRESENCIAL	II TRIMESTRE			S/. 0.00
7	VARIOS	VARIOS	VARIOS	50	S/N	IMPUESTO A LA RENTA 5TA CATEGORÍA	FORMACIÓN LABORAL	TALLER	D	REACCIÓN	PRESENCIAL	II TRIMESTRE			S/. 0.00
8	VARIOS	VARIOS	VARIOS	50	S/N	USO Y MANEJO SISTEMA PERUANO DE INFORMACIÓN JURÍDICA -SPIJ	FORMACIÓN LABORAL	TALLER	C1	REACCIÓN	PRESENCIAL	II TRIMESTRE			S/. 0.00
															S/. 16,000.00

ANEXO 8 Análisis de Fiabilidad Alfa de Cronbach – SPSS 23

