



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**


**DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN**

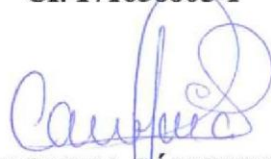
Nosotras, **PATRICIA PAMELA PÉREZ ROBALINO CI. 171638805-1** y **MARÍA CAROLINA SÁNCHEZ CHACÓN CI. 171543684-4**, autoras del trabajo de graduación intitulado: **“ANÁLISIS DE LOS SUBSISTEMAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DEL ÁREA JUDICIAL DE LA CIUDAD DE QUITO, IMPLANTADO EN EL CONSEJO DE LA JUDICATURA EN EL AÑO 2011”**., previa a la obtención del título profesional de **Psicóloga Organizacional**, en la Facultad de **Psicología**.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, octubre 2015

  
**PATRICIA PAMELA PÉREZ ROBALINO**  
**CI. 171638805-1**

  
**MARÍA CAROLINA SÁNCHEZ CHACÓN**  
**CI. 171543684-4**



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**ÁREA ORGANIZACIONAL**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE**

**PSICÓLOGAS ORGANIZACIONALES**

**ANÁLISIS DE LOS SUBSISTEMAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y  
SELECCIÓN DE PERSONAL DEL ÁREA JUDICIAL DE LA CIUDAD DE  
QUITO, IMPLANTADO EN EL CONSEJO DE LA JUDICATURA EN EL AÑO  
2011**

**PATRICIA PAMELA PÉREZ ROBALINO**

**MARÍA CAROLINA SANCHEZ CHACÓN**

**DIRECTOR: MGTR. CARLOS PORRAS**

**QUITO, 2015**

## **DEDICATORIA**

Dedico mi trabajo a mis padres, hermanos y sobrinos. Por ser el motivo de mi superación personal y profesional.

**Paty**

Le dedico este trabajo a mi hijo Juan Felipe por haberle quitado tanto espacio de su tiempo y porque son sus sonrisas y cariño los que le dan sentido a mi vida.

**Caro**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por darme la fortaleza necesaria en mi formación académica y profesional.

A mi madre, por ser el pilar de mi vida y mi apoyo incondicional en todo momento.

A mi padre por ser mi soporte, y brindarme sus consejos profesionales.

A Lore, Belén, Mila, Isabella, Neno, Carlitos Porras, Caro Sánchez y Javier Chica; porque son los ángeles sin alas en mi vida, que me han presionado para que finalice mi carrera profesional. Gracias por su ayuda, paciencia y palabras de aliento.

**Paty**

A Dios, por permitirme con Su bendición llegar a este momento tan importante en mi formación profesional.

A mi mamá, mis abuelos, mi papá y mi hermano por toda la ayuda y el soporte, y por no dejarme vencer ante nada a lo largo de mi vida.

A Carlos Porras director de la tesis, por su guía, su paciencia, y por todo lo que aprendimos de él.

A Patricia Pérez, no solo por haber sido mi compañera de tesis y mi amiga, sino porque en ti encontré una hermana más.

**Caro**

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>DEDICATORIA</b> .....	ii
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	iii
<b>TABLA DE CONTENIDOS</b> .....	iv
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	vii
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	vii
<b>RESUMEN DE EJECUTIVO</b> .....	1
<b>1. MARCO INTRODUCTORIO</b> .....	2
1.1 Tema.....	2
1.2 Introducción .....	2
1.3 Justificación.....	2
1.4 Antecedentes .....	3
1.5 Datos de la organización .....	5
1.5.1 Misión y visión .....	5
1.5.2 Organigrama .....	5
1.6 Objetivos .....	5
1.6.1 Objetivo General.....	5
1.6.2 Objetivos Específicos .....	6
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	7
2.1 Selección de personal .....	7
2.2 Proceso de selección del personal .....	8
2.2.1 Personal de RRHH.....	8
2.2.2 Análisis y descripción de cargos.....	8
2.2.3 Generación de vacantes .....	9
2.2.4 Reclutamiento.....	10
2.2.5 Entrevista .....	11
2.2.6 Exámenes psicométricos.....	13
2.2.7 Exámenes médicos .....	14
2.2.8 Estudio socioeconómico .....	14
2.2.9 Confidencialidad.....	14
2.2.10 Contratación .....	15
2.2.11 Inducción organizacional .....	15
2.2.12 ¿Qué hacer con los candidatos no elegidos? .....	16
2.3 Evaluación de desempeño .....	16
2.3.1 Factores de importancia en la evaluación de desempeño .....	17
2.3.2 ¿Para qué se realiza una evaluación de desempeño? .....	18
2.3.3 Causas de una mala evaluación de desempeño.....	19
2.3.4 Métodos de evaluación de desempeño.....	22

2.4	Evaluación de programas .....	25
<b>3.</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>27</b>
3.1	Bases legales .....	27
3.2	Metodología .....	27
3.2.1	Investigación histórica.....	28
3.2.2	Investigación exploratoria .....	28
3.2.3	Investigación descriptiva .....	28
3.3	Método deductivo.....	29
3.4	Herramientas utilizadas .....	30
3.4.1	Análisis documental .....	30
3.4.2	Comparación de resultados.....	31
3.5	Entrevista.....	31
3.6	Análisis del proceso de ejecución .....	33
3.7	Metodología de la evaluación de programas .....	33
<b>4.</b>	<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS .....</b>	<b>34</b>
4.1	Proceso de selección.....	34
4.1.1	Atribuciones del consejo nacional de la judicatura.....	35
4.1.2	Personal de recursos humanos .....	35
4.1.3	Descripción de cargos.....	36
4.1.4	Reclutamiento .....	37
4.1.5	Postulación electrónica .....	39
4.1.6	Plazo para postulaciones.....	39
4.1.7	Selección de candidatos .....	39
4.1.8	Estudio socioeconómico .....	40
4.1.9	Exámenes psicométricos.....	42
4.1.9.1	Pruebas psicológicas .....	42
4.1.9.2	Pruebas prácticas teóricas .....	42
4.1.10	Entrevistas .....	44
4.1.11	Puntajes .....	45
4.1.12	Recalificación.....	45
4.1.12.1	Medidas de acción afirmativa .....	46
4.1.12.2	Personas con discapacidad .....	48
4.1.13	Selección de las personas mejores puntuadas .....	49
4.1.14	Candidatos descartados .....	51
4.1.15	Confidencialidad .....	53
4.1.16	Concurso de méritos y oposición .....	53
4.1.17	Inducción organizacional .....	56
4.1.18	Contratación .....	56
4.1.19	Disposiciones generales .....	57
4.2	Evaluación de desempeño .....	58
4.2.1	Factores de importancia en la evaluación de desempeño .....	63
4.2.2	Errores en la valoración de los evaluadores.....	63
4.3	Medición de criterios de la evaluación del programa.....	64

<b>5. MARCO CONCLUSIVO .....</b>	<b>70</b>
5.1 Conclusiones .....	70
5.2 Recomendaciones.....	71
BIBLIOGRAFÍA .....	72
ANEXOS .....	75
ANEXO 1 .....	76
ANEXO 2 .....	78
ANEXO 3 .....	80
ANEXO 4 .....	81
ANEXO 5 .....	82
ANEXO 6 .....	83

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Criterios de evaluación de personal, según el Consejo de la Judicatura .....	29
<b>Tabla 2.</b> Puntajes de concurso de méritos y oposición .....	45
<b>Tabla 3.</b> Estadísticas de los postulantes según la edad .....	47
<b>Tabla 4.</b> Estadísticas de los postulantes según discapacidad.....	49
<b>Tabla 5.</b> Criterios de evaluación del programa aspectos generales .....	65
<b>Tabla 6.</b> Criterios de evaluación del programa.....	65
<b>Tabla 7.</b> Criterios de evaluación de Recopilación de Datos .....	66
<b>Tabla 8.</b> Criterios de evaluación del Proceso de Selección de personal.....	66
<b>Tabla 9.</b> Criterios de evaluación del Proceso de Evaluación de Desempeño .....	68

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Evaluación de personal judicial.....	44
<b>Figura 2.</b> Juramento de las Directiva con los candidatos mejor puntuados.....	50
<b>Figura 3.</b> Posesión de Jueces y Juezas de la Corte nacional de Justicia.....	50
<b>Figura 4.</b> Las estadísticas de los resultados del concurso de méritos Posesión de Jueces y Juezas de la Corte nacional de Justicia.....	51
<b>Figura 5.</b> Avance de los subprocesos de Recursos Humanos.....	61
<b>Figura 6.</b> Fernando Yavar, Vocal del Consejo de la Judicatura de Transición.....	62

## **RESUMEN DE EJECUTIVO**

La presente disertación tiene como objetivo principal proponer aspectos de mejoramiento de los subsistemas de selección de personal y evaluación de desempeño en el Consejo de la Judicatura en la ciudad de Quito, una vez conocidos los procesos pertinentes. Para presentar o concluir las recomendaciones de mejora, dicho objetivo se encuentra distribuido en cinco capítulos.

El primer capítulo fue desarrollado inicialmente con los datos de la organización, recalcando la misión y visión del Consejo de la Judicatura. Además se muestran los objetivos específicos y generales que se planteó desde un inicio y finaliza con una justificación teórica, histórica y personal, que se tiene, para continuar con el tema.

El capítulo dos, hace referencia al marco teórico, donde se establecen los procesos y procedimientos implantados según diferentes autores, para cada uno de los subprocesos.

Continuando con el capítulo tres, señala el marco metodológico, que expone y explica cómo se consiguió la información, las herramientas utilizadas, las entrevistas planificadas y finalmente con qué datos se inició la comparación entre lo ideal y la realidad.

Refiriéndose al capítulo cuatro, el análisis y resultados obtenidos; presentan los procedimientos optados y cumplidos para la ejecución de los subsistemas de selección de personal y de evaluación de desempeño. Los resultados analizados, se basaron en comparaciones minuciosas de casos, entre el Reglamento de Concursos de Méritos y Oposición Impugnación Ciudadana y Control Social para la Selección y Designación de Servidoras y Servidores de la Función Judicial y el consenso realizado entre el análisis de los diferentes autores consultados y la evaluación del programa implantado.

Finalmente, en el capítulo cinco se determinan las conclusiones y recomendaciones de este análisis.

## **1. MARCO INTRODUCTORIO**

### **1.1 Tema**

Análisis de los subsistemas de Evaluación de Desempeño y Selección de Personal del área judicial de la ciudad de Quito, implantado en el Consejo de la Judicatura, en el año 2011.

### **1.2 Introducción**

Según la reforma de la Constitución de la Republica, aceptada en el mes de mayo del 2011, donde se plantea que todas las instituciones públicas, son autónomas y responsables de la administración, selección y contratación de su personal; se considera importante ejecutar esta disertación, pues debido al tamaño y complejidad del Consejo de la Judicatura, se logra conocer cómo se implementó uno o más subsistemas de recursos Humanos y sobre todo como se lo aplica dentro de una organización tan compleja en su estructura y su importancia en la sociedad. Se marca diferencias con las experiencias en entidades privadas donde incluso la normativa operativa es diferente al estar regida bajo lineamientos del Ministerio de Relaciones Laborales y otros cuerpos legales como La Ley Orgánica de Contratación Pública, mismas que contienen Normas Técnicas diferentes y con exigencias de control más amplios.

Cabe aclarar que en esta disertación no se analizan los subsistemas de los procesos en términos de eficiencia y eficacia; tampoco el diseño y desempeño de los procesos o procedimientos, sino es una evaluación del programa aplicado en una instancia específica en el año 2011.

### **1.3 Justificación**

Consideramos importante ejecutar esta disertación, pues debido al tamaño y complejidad de la organización podemos conocer cómo se implementa un subsistema de Recursos Humanos y sobre todo como se lo aplica dentro de una organización tan compleja en su estructura y su importancia en la sociedad. Este hecho se diferencia de nuestra experiencia en entidades privadas donde incluso, la normativa operativa es diferente al estar regida bajo lineamientos del Ministerio de Relaciones Laborales y otros cuerpos legales como La Ley Orgánica de Contratación Pública, mismas que contienen Normas Técnicas diferentes y con exigencias de control más amplios.

La exigencia legal que viene establecida desde la Constitución de la República obligó entre otras instituciones, que la Judicatura entre en un proceso de renovación y transparentación total, es decir en un proceso de “mejoramiento continuo”. Desde su inicio, estos cambios tan trascendentales e importantes fueron motivo de críticas y objeciones; sin embargo se aprobó y ejecutó dichos cambios.

#### **1.4 Antecedentes**

El 22 de marzo de 1822, nació la idea de una Corte de Justicia en el país. Sin embargo con las dictaduras y procesos de cambio de la República fue en el gobierno del Dr. Jaime Roldós Aguilera en 1979, quien ejecutó y aceptó un cambio judicial, creando la Corte de Justicia Regional en cada provincia del Ecuador.

Bajo este proceso se crea la “Delegación Distrital de Pichincha, que nació por la necesidad de desconcentrar la administración de los recursos humanos y financieros del Distrito, para atender en forma directa y oportuna a los servidores judiciales y administrativos, con sus requerimientos en todas las instancias judiciales” (Resoluciones del pleno del consejo de la judicatura de transición, 2011).

Su creación fue el 4 de septiembre del 2004 mediante acto administrativo aprobado por las Comisiones Administrativa Financiera y de Recursos Humanos del Consejo Nacional de la Judicatura.

La Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Pichincha, se crea a raíz de la promulgación del Código Orgánico de la Función Judicial en el Registro Oficial No.544 del 9 de marzo del 2009, que en el Capítulo II, Art. 261 numeral 8, determina la Estructura Funcional del Consejo de la Judicatura, donde se establecen las Direcciones Provinciales.

Con esta oportunidad se desconcentró el manejo de los recursos humanos, administrativos, financieros e informáticos, para que el Distrito realice sus propias adquisiciones, efectúe el pago de las remuneraciones del personal, controle su organización, entre otras actividades.

Con la reforma de la Constitución, aprobada por mandato popular el 7 de mayo del 2011, el Pleno del Consejo de la Judicatura de Transición, en sesión el 26 de julio del 2011, se integró y se constituyó legalmente y ha asumido todas las competencias para

iniciar la reestructuración de la Función Judicial, teniendo todas las facultades establecidas en la Constitución y en el Código Orgánico. Teniendo todo lo necesario para una organización y administración adecuada.

Bajo este concepto, meses más tarde, se publicó a través de resolución, el instructivo para los concursos de méritos y oposición, impugnación ciudadana y control social, para la selección y designación del personal administrativo y judicial de la Corte Provincial, Tribunales penales y de Juzgados de primer nivel en todo el país.

Con estas referencias, hemos decidido realizar una evaluación de los procesos de “evaluación del personal” y el proceso de “selección” que se viene llevando a cabo desde el año 2011, para la selección del nuevo personal judicial y administrativo que se produjo por estos antecedentes; una de las motivaciones es aprender a elaborar los procesos de selección y evaluación de desempeño en una organización con gran número de personal.

Como inicio operativo de este programa de reestructuración organizacional, un grupo de 24 profesionales de diferentes ramas, provenientes de varias ciudades del país, se reunieron por unos días en una de las hosterías del país, a puerta cerrada e iniciaron el proceso de desarrollo del banco de preguntas que permitió realizar la evaluación técnica a los profesionales integrantes del Consejo de la Judicatura. (Declaraciones del Mstr. Carlos Porras, evaluador contratado por el Consejo de la Judicatura, 2011). Es así como el Consejo Nacional De La Judicatura de Transición, inició con sus labor para reorganizar el sistema judicial y el área administrativa el Poder Judicial del país.

Cabe recalcar que nuestro análisis se centra en la provincia de Pichincha, en el cantón Quito; pues consideramos una muestra suficientemente amplia para obtener resultados representativos y con ello poder aportar con posibles recomendaciones que permitan mejorar los sistemas implantados.

Nuevamente explicamos que no se realizó un análisis de los subsistemas de los procesos en términos de eficiencia y eficacia; sino una evaluación de los programas implementados para los procesos de selección y evaluación de desempeño del personal en el Consejo de la Judicatura en el año 2011.

## **1.5 Datos de la organización**

Nombre: Consejo Nacional de la Judicatura

Ubicación: Av. 12 de Octubre N 24-543 y Francisco Salazar

Autoridades: Actualmente está a cargo de a su presidente del Sr. Gustavo Jalkh, y de cuatro vocales, el Ab. Néstor Arbito, Ab. Ana Karina Peralta, Dra. Rosa Elena Jiménez Vanegas y Ing. Alejandro Subía.

### **1.5.1 Misión y visión**

El consejo de la Judicatura es una entidad cuya misión es “Proporcionar un servicio de administración de Justicia eficaz, eficiente, efectivo, íntegro, oportuno, intercultural y accesible, que contribuya a la paz social y a la seguridad jurídica, afianzando la vigencia del Estado constitucional de derechos y justicia” y cuya visión es “Consolidar al sistema de Justicia ecuatoriano como un referente de calidad, confianza y valores, que promueva y garantice el ejercicio de los derechos individuales y colectivos” (Consejo de la Judicatura, 2011).

### **1.5.2 Organigrama**

El Consejo Nacional de la Judicatura de Transición, año 2011; se conformó por un presidente, el Ing. Paulo Rodríguez Molina, y dos vocales, la Dra. Tania Arias y el Ab. Fernando Yavar.

## **1.6 Objetivos**

### **1.6.1 Objetivo General**

Proponer aspectos de mejoramiento de los subsistemas implementados de Selección de Personal y Evaluación del Desempeño en el Consejo de la Judicatura en la ciudad de Quito, una vez conocidos los procesos pertinentes.

### **1.6.2 Objetivos Específicos**

- Describir los diferentes programas y autores que plantean metodologías para la implantación de los subsistemas de Evaluación de Desempeño y Selección de Personal.
- Identificar los procesos y procedimientos que el Consejo de la Judicatura, instaure para ejecutar los subsistemas de selección y evaluación de desempeño del personal judicial
- Determinar posibles brechas entre los parámetros establecidos por los autores analizados y los procesos reales de los subsistemas indicados.
- Analizar la información útil y sistemática, afín al propósito de documentar la eficacia y el impacto de los programas establecidos con el afán de obtener resultados y recomendar cambios y mejoras

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Selección de personal**

Durante las últimas dos décadas, el departamento de recursos humanos ha ido modificando su visión y concretando sus objetivos enfocándose en lograr el reconocimiento, ya no solo como un “recurso humanos” sino como un área dentro de la empresa que busca el fortalecimiento, desarrollo y evolución del talento o capital humano. Varios han sido los cambios que se han generado empezando por proponer procesos establecidos y procedimientos cada vez más detallados para lograr un mejor desarrollo.

Es así como varias instituciones han comprendido y aceptado que el principal factor para la evolución y desarrollo son las personas que laboran y obviamente el personal adecuado, motivado y comprometido para cumplir con el objetivo general de la empresa.

En el Ecuador, por la necesidad de estar al mismo nivel que otros países y por la exigente competencia mundial, ha tomado la decisión de implementar dichos procesos y procedimientos y así estar en igualdad de condiciones, ofreciendo la misma calidad en productos y servicios, y la misma eficiencia con el personal.

#### **La selección de personal en el ecuador**

En el año 2011, con el continuo cambio vs., las necesidades generadas; el Gobierno de la República, decidió realizar cambios profundos relacionados con la selección de personal, involucrando a los tres Poderes del Estado.

#### **Selección de personal en el poder judicial**

En el Poder Judicial se estableció un estado de emergencia dando inicio a una serie de procesos que fueron implementados según los requerimientos. Se instauró un Consejo de la Judicatura de Transición con la duración de un año; el mismo que tuvo la obligación de reestructurar todo el personal y modificar el método de contratación, y/o desvinculación del personal judicial.

De esta manera el Consejo De La Judicatura de Transición, tomó el mando y decidió realizar los cambios necesarios aplicando procedimientos específicos para la selección y evaluación de desempeño.

## **2.2 Proceso de selección del personal**

### **2.2.1 Personal de RRHH**

“La selección de personal es un proceso para determinar cuál de los aspirantes presentados es el mejor se adapta a la descripción y especificación del puesto de trabajo”. (Alfaro, 2012, p. 83).

Para preparar e iniciar todo el proceso, es necesario considerar las fortalezas y debilidades que tiene el departamento de recursos humanos. El personal que se dedique a esta función debe ser calificado, que logre la objetividad que debe tener cada proceso de selección. Además debe conocer las limitaciones que el mismo tiene.

Se deben considerar que dificultades se tuvo en el pasado, el tiempo que se requiere para cubrir la vacante y cuáles son las expectativas que tiene frente a esa contratación. Para desarrollar este trabajo también Existe la posibilidad de contratar una agencia consultora de recursos humanos que facilite el proceso o por lo menos las primeras fases del mismo.

Es necesario recalcar, que el personal que va a estar a cargo de seleccionar al personal, debe tener el perfil claro de lo que busca en el o la profesional a contratar, experiencia en el manejo de baterías de pruebas, entrevistas entre otros y sobre todo ética. Pero esencialmente cumplir con el objetivo general de realizar todo el proceso de selección con el objetivo de que dicha contratación es para un futuro prolongado.

Una vez finalizado el proceso, es importante que el consultor de selección también reciba una pequeña retroalimentación de su trabajo y sobre todo plantear constantemente las necesidades de capacitación que el área requiera, siempre buscando el mejoramiento y objetividad del proceso.

### **2.2.2 Análisis y descripción de cargos**

Dessler (2009), inicia explicando el proceso de selección con el análisis del organigrama, ubicando perfectamente el cargo para el cual será contratado el nuevo personal, el potencial crecimiento que tiene y la supervisión que tiene por debajo o sobre él, entre otros.

Tal como se plantea, para realizar el análisis es preciso iniciar con la descripción del cargo, siendo lo óptimo, determinar el perfil antes de contratar el personal y que

especifique la serie de tareas, responsabilidades, y funciones que la persona va a realizar, así como las especificaciones de formación, horarios, edad y finalmente los requisitos o competencias que debe tener el personal ideal.

Dessler (2009), advierte que la descripción debe incluir las actividades laborales, generalmente expuesta en acciones, las conductas humanas como pulsar o decidir, la maquinaria, herramientas o equipos que se necesiten para lograr el correcto desempeño laboral.

Establecer un estándar del desempeño, facilitará en la organización con el personal. Los requisitos, la formación académica, los riesgos laborales y hasta las categorías de cada puesto son importantes al momento de la descripción, levantamiento y contratación. Al momento de realizar dicha descripción es importante conversar con los jefes y pares y observar entre todos, minuciosamente el desempeño del personal, ya que de esta manera se logrará encontrar obligaciones que no se han asignado, las funciones ocasionales, condiciones laborales y/o el entorno físico en donde se desarrolla un cargo. Por lo tanto, podemos concluir que el primer paso para empezar con el proceso de selección es la identificación de cada cargo y el motivo por el cual se lo va a contratar.

### **2.2.3 Generación de vacantes**

Las vacantes se pueden generar por: a) la creación de un nuevo puesto de trabajo, b) desvinculación, c) despido de un colaborador, d) jubilación del mismo, e) fallecimiento del titular de un cargo.

“Los planes para entrar en negocios nuevos, construir plantas nuevas o reducir el volumen de actividades influyen todos en la cantidad y los tipos de puestos que tiene que estar integradas con otros aspectos de los planes del personal de la empresa”. (Dessler, 2001, p. 124).

Es importante también realizar siempre una revisión de la descripción del puesto o del perfil que se plantea ya que podemos eliminar los requisitos o demandas que no son indispensables o que dejaron de ser imprescindibles.

Otro factor importante para iniciar con el proceso de selección es el porcentaje de rotación que se produce dentro de la empresa. Este cálculo se lo puede realizar con diferentes técnicas, las más acertadas son el análisis de las tendencias o el análisis según las proyecciones de 5 años atrás.

Es importante recordar que para todos los procesos, que intervenga el área de Recursos Humanos, todo dato y/o información recabada, se la debe tratar con total confidencialidad y solo el personal autorizado podrá utilizar o informar dichos conocimientos.

Una vez que se ha estudiado el cargo y el motivo por el cual se va a contratar en necesario plantearse la forma de reclutamiento que se ejecutará.

#### **2.2.4 Reclutamiento**

“El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado para abastecer su proceso selectivo” (Chiavenato, 2000, p. 95).

El reclutamiento de personal, es la búsqueda de candidatos para ocupar la vacante generada. Obviamente, empieza cuando se inicia la búsqueda y termina cuando se recibe las solicitudes de empleo. Se considera, según algunos autores, que la mejor forma de reclutamiento es a través de anuncios de empleos. Y según estudios, los anuncios vía internet es la forma más conveniente para lograr mayor acogida. Se mantiene desde hace muchos años atrás la acción de publicar anuncios a través de la prensa, sin embargo se corre el riesgo de tener un exceso de solicitantes o por el contrario una escasa respuesta.

Otra manera de encontrar el personal idóneo para llenar la vacante es a través de la Promoción Interna, que se considera la manera más rápida para convocar a un proceso de selección. La promoción del personal cuyo compromiso y desempeño ya se conoce, hace que el proceso sea más eficaz. Sin embargo, puede ser contraproducente ya que es necesario delimitar con exactitud todos los asuntos antes expuestos sobre el cargo; ya que puede ser que el personal no este calificado para asumir nuevas responsabilidades o que se desmotive si no logra conseguir el ascenso.

A pesar de las desventajas que pueden tener las promociones o concursos internos, esta práctica genera lealtad entre los empleados por el simple hecho de haber sido tomados en cuenta, “Los empleados tienen a comprometerse con las empresas que están comprometidos con ellos” (Dessler, 2001, p. 118).

Una vez que hemos recibido las hojas de vida, se procede a la revisión de las mismas y a la identificación de candidatos a través de los canales de división.

Varela (2011), nos plantea los siguientes canales.

### Candidatos espontáneos

Son personas que sin tener ningún conocimiento del proceso o de los requerimientos de personal, enviaron o dejaron su hoja de vida para participar en el proceso de selección.

### Candidatos recomendados

Son aquellos aspirantes que aplican al proceso por las recomendaciones de otros empleados. Es probable que los candidatos recomendados presenten similares hábitos de trabajo y actitudes semejantes por lo que es bueno tomar en cuenta a dichos perfiles.

### Técnicos localizados.

Son profesionales especializados en diferentes ramas que se encuentran localizados en empresas específicas.

### Conocimiento de la empresa.

Por lo general, el conocimiento de la empresa se realiza entre una persona que trabaja dentro de la misma que, por sus comentarios positivos, genera una atracción para que otra persona desee trabajar en dicha empresa.

## **2.2.5 Entrevista**

Como se ha demostrado, el proceso de selección es una serie de etapas, la etapa de entrevistas se produce una vez invitadas, filtradas y calificadas las hojas de vida.

Es importante que el control de la entrevista la mantenga el profesional que solicitó dicho contacto, no de las personas que anhelan conseguir el trabajo.

De igual manera, es necesario considerar una atmósfera agradable o lo que se conoce técnicamente como “Rapport” para brindar confianza al candidato, prácticas como llamarlo por su nombre e intentar eliminar tensiones generadas por asistir a una entrevista laboral, son de mucha ayuda.

Dependiendo de la organización y de la vacante se origina una, dos o más entrevistas; las mismas pueden ser:

### Abierta

No tiene ningún esquema establecido, no se basa en ningún guion y se desarrolle como una posible conversación, plasmando preguntas conforme se provoque y fluya la entrevista.

### Cerrada

Se tiene una guía que se trata de una serie de preguntas y no se permite desviarse del mismo.

### Mixta.

Es la combinación de ambas. Y es la manera ideal al momento de entrevistar.

### **Entrevista preliminar**

Se puede coordinar una entrevista preliminar, si existe alguna duda con el candidato antes de alargarse en una entrevista inicial.

### **Entrevista inicial**

Se coordinan entrevistas con cada uno de los candidatos, en la misma se conoce al candidato a través de preguntas sobre su información personal, familiar, estabilidad, participación en grupos políticos, sindicales, sociales, profesionales, cargos obtenidos, evaluación y resultados de su desempeño, responsabilidades, valores personales, intereses, experiencias, etc., con el fin de identificar si son congruentes con la cultura de la organización.

Es trascendental que antes de la entrevista, se haya revisado algunos aspectos lógicos de presentación, como por ejemplo, si existe alguna inconsistencia o lagunas entre las fechas de trabajos, para confirmar realmente como ha sido su trayectoria laboral y el deseo de colaborar con la empresa. Asimismo el candidato puede satisfacer alguna inquietud que tenga, conocer la empresa, observar el espacio físico de trabajo y confirmar o no, su interés en participar en todo el proceso.

A su vez, se le da, a conocer al candidato (a) las condiciones laborales, riesgos, responsabilidades del cargo a ocupar, horarios, elementos de trabajo, beneficios extras, entre otros.

Es importante que en el caso, de que la decisión de continuar sea mutua, o de que una de las partes no considere proseguir, se informe y explique brevemente el porqué de dicha disposición.

Es relevante precisar cuál es la visión real que tiene el aspirante y no se permite que la persona brinde deseos ambiguos o pocos concretos, así como invadir la intimidad y privacidad familiar en el momento de la entrevista.

### **Entrevista especializada**

La entrevista especializada es considerada como un subproceso; ya que es una segunda entrevista con el jefe directo, en donde se realizan preguntas de conocimientos y habilidades necesarias para cumplir con el cargo.

Pueden realizarse las mismas o similares preguntas a las de la entrevista inicial y se profundiza en como adquirió dichos conocimientos, aplicación e inclusive cuando se realizó la última actualización o estudios de los mismos.

En esta entrevista, es bueno observar y proyectar el tipo de liderazgo del jefe directo y el clima laboral del área de trabajo y de igual manera preguntar al candidato sobre sus expectativas frente a su ambiente, supervisor, etc.

### **2.2.6 Exámenes psicométricos**

Alfaro (2012), explica que desde la Segunda Guerra Mundial, las diferentes organizaciones, se dieron cuenta que al realizar diferentes exámenes médicos, podían seleccionar mejor al personal idóneo para las diferentes tareas que requerían. Así se desarrolló una serie de pruebas de diferente índole que puedan entregar una valoración de las diferentes habilidades psicomotoras, razonamiento verbal, matemático, mecánico, etc., así como parámetros como personalidad e inteligencia. Las escalas utilizadas en general, fueron las de Allport, Vernon o Lindsey.

Sin embargo, con el paso del tiempo, han disminuido el uso de varias evaluaciones, incluso se ha desacreditado algunas de ellas.

“Intentado mantener el carácter objetivo, eliminaron a muchos profesionales altamente efectivos y productivos por obtener resultados por debajo del límite arbitrariamente fijado” (Alfaro, 2012, p. 118).

Actualmente se cuenta con pruebas o empresas consultoras especializadas, que proporcionan evaluaciones con un alto porcentaje de validez y confiabilidad que permiten evaluar a un candidato en diferentes aspectos y obtener resultados imparciales. Obviamente dependiendo del cargo, se programan las baterías de pruebas a utilizar. La aplicación de las mismas, requiere de entrenamiento y supervisión por parte de personal experimentado.

### **Exámenes de aptitudes**

Los exámenes de aptitudes, son un complemento de los Psicomotrices, por ejemplo el correcto funcionamiento de un software en especial, o de procesadores, manejo de máquinas es indispensable para el correcto desempeño de un puesto por lo tanto es importante evaluar a los candidatos.

#### **2.2.7 Exámenes médicos**

Por lo general, los exámenes médicos son dispuestos solo con los candidatos preseleccionados, realizando controles con el médico de la empresa, si la empresa cuenta con uno, caso contrario con un médico externo, para que valore y diagnostique como se encuentra la salud de los elegidos, con el afán de contratar a quien no presente enfermedades crónicas o que esté obligado a realizar tratamientos médicos extensos y que eso provoque su ausencia o incumplimiento con sus tareas en el trabajo; o a su vez, evitar que a largo plazo, esas dificultades sean consideradas como enfermedades de trabajo.

#### **2.2.8 Estudio socioeconómico**

En esta etapa del proceso se realizan:

- Levantamiento de referencias laborales y personales.
- Confirmación de registro y certificados de estudios.
- Elaboración de informe final y selección del candidato.

#### **2.2.9 Confidencialidad**

Durante todo el proceso, los candidatos expresan información confidencial que no puede ser revelada, a su vez reciben información que no puede ser conocida por sus próximos compañeros de trabajo por lo que pueden solicitar que firmen cláusulas o anexos de confidencialidad.

### **2.2.10 Contratación**

Es importante que la contratación de personal sea por escrito y que sea firmado por el empleador, dueño, gerente general o a su vez por el representante legal y por el trabajador seleccionado. El contrato debe llevar algunas cláusulas, como el horario laboral, la remuneración aceptada, los beneficios adicionales, el plazo o vigencia, el lugar de trabajo, y el cargo para el cual se lo contrata, entre otros. De igual manera señala diferentes estipulaciones como la confidencialidad del “know how”, que es la reserva por parte del trabajador de “como se hace dentro de la empresa”, dicha labor. Por lo general estas cláusulas de discreción con la información, conocimientos o manejo de archivos privados, duran hasta un par de años después de que se dé por terminada la relación laboral. Además se explica, que en caso de existir algún inconveniente judicial, las partes aceptan la decisión de los jueces competentes de la ciudad en donde se celebró el contrato.

Para evitar dichos conflictos, es importante que dentro de los contratos, se suscriba que el empleador verificó con anterioridad los datos, estudios y la capacidad del trabajador para ser la persona idónea para cubrir la vacante; y a su vez que el trabajador este totalmente de acuerdo con todas las estipulaciones escritas.

### **Inclusión a la nómina**

Se refiere al ingreso del personal a la nómina para que, al final del mes reciba el pago acordado, calculado desde el día que ingreso hasta el fin de mes.

### **2.2.11 Inducción organizacional**

La inducción se refiere a brindar la mayor cantidad de información necesaria para la integración total de la persona. Se puede realizar una presentación del organigrama, estructura física, clientes, contactos, personas que mantienen relación, oficinas, sucursales, normas de seguridad, restricciones, etc. Además, se debe realizar un conocimiento físico de las instalaciones físicas, de los baños, comedor, sala de fotocopiado si existiere o de cualquier área dentro de la estructura física.

Algunas empresas además comparten información como la historia, visión, misión en el momento de la inducción.

La inducción también puede componerse, en una bienvenida formal, con la presentación de sus compañeros, la entrega del reglamento interno de trabajo y las actividades para ese primer día.

### **2.2.12 ¿Qué hacer con los candidatos no elegidos?**

Es necesario que la persona a cargo del proceso, converse con cada uno de los candidatos no elegidos, sea personal o vía telefónica para informar el motivo por el cual no lo eligieron e indicar la posibilidad de contratarlo en un futuro. Siempre recordando y agradeciendo el tiempo que dedicó al proceso de selección.

Es común que en un proceso de selección fallido, cause baja autoestima o frustración entre los candidatos, por lo que, es importante cuidar las palabras que se utilizan al momento de informar el descarte.

## **2.3 Evaluación de desempeño**

El ámbito laboral está en continuo cambio y evolución, es por esto, que las empresas deben asumir cada vez más cambios, nuevos retos y formas de desarrollo, tanto con sus clientes como con sus colaboradores. Las personas son el activo más importante de una empresa, razón por la cual, el empleador debe estar más pendientes de la productividad, calidad y competitividad de sus colaboradores, ya que será el factor clave en el rendimiento global de la estructura organizacional.

Chiavenato (2000), indica que el objetivo principal de la evaluación del personal es medir aspectos como: falta de motivación, aprovechamiento del potencial del trabajador, integración de la persona en su puesto de trabajo así como con su cargo, cantidad de carga laboral, adquisición de nuevas competencias, entre otros; convirtiendo la evaluación de desempeño en un proceso clave para la empresa. Los resultados obtenidos, ayudarán a la empresa a tomar decisiones que pueden servir como un incentivo para el trabajador, y también un llamado de atención en aspectos y áreas a mejorar, para las partes implicadas.

De acuerdo a Villegas (2003), la evaluación del desempeño consiste en un examen metódico del desempeño de la persona en el trabajo, para evidenciar capacidades, debilidades y realizaciones que inciden directamente sobre la productividad. En el proceso de evaluación de desempeño se analizan, tanto el cumplimiento del trabajo, como sus resultados generados del mismo; es de aquí que se pueden obtener información para

mejorar el desarrollo del personal de la empresa y sirve como instrumento para líneas de carrera y planes de sucesión.

Es importante que el supervisor o evaluador conozca y domine técnicas específicas de evaluación de desempeño, esto para que aplique cada técnica de acuerdo al caso y para lograr la mayor objetividad posible dentro de la evaluación.

El área de Recursos Humanos, es la encargada de realizar las políticas y procedimientos de una correcta evaluación de desempeño, además será el área encargada de brindar asesoría en la interpretación de los resultados e información obtenida a partir de la evaluación.

Villegas (2003), indica que además de la interpretación de resultados, recursos humanos, será el área encargada de ayudar a determinar las herramientas que se van a utilizar para poder evaluar; sin embargo esto es solo una consultoría; la decisión final la tomarán los jefes involucrados en el proceso de evaluación.

Además, recursos humanos tendrá el papel y la responsabilidad de capacitar a los supervisores o evaluadores, en cuanto a técnicas de evaluación; y así vigilar en conjunto con los supervisores que los criterios y decisiones tomadas, sean lo más objetivas posibles, sin caer en favoritismos, sesgos o desigualdades.

### **2.3.1 Factores de importancia en la evaluación de desempeño**

Villegas (2003), muestra varios factores a tomar en cuenta cuando se hace una evaluación de desempeño dentro de los cuales podemos listar los siguientes:

- Periodicidad de la evaluación del desempeño: para evitar que la información se vuelva obsoleta. Se recomienda hacerla cada 6 meses para obtener siempre información y datos actualizados.
- Responsabilidad de la evaluación y de la información obtenida: es decir que la información obtenida a través de la evaluación, sea confidencial y con fines estrictamente laborales.
- Lugar para la evaluación: es importante considerar el lugar en el que se realiza la evaluación, no solo para evitar distracciones que puedan interferir con la misma en sí,

sino también para que la persona evaluada se sienta con la confianza necesaria para poder responder a lo que se le pregunta.

- Requisitos previos para la evaluación de desempeño: tener todo listo para que la evaluación de desempeño sea óptima y aprovechar el tiempo. Además de contar con la absoluta colaboración de la persona a ser evaluada para que los resultados sean óptimos para las partes involucradas en este proceso.

Dessler (2011) nos sugiere que los requisitos previos necesarios son:

- a) Definir el trabajo: plantear metas y objetivos que sean reales y puedan ser cumplidos por el colaborador, y que ambas partes estén de acuerdo en cuanto a lo planteado.
- b) Evaluar el desempeño: “Compara el desempeño real de su subordinado con las normas establecidas, lo anterior suele implicar alguna especie de forma para calificar”
- c) Presentar la información al empleado: Brindar retroalimentación al evaluado. Informar sobre el desempeño en general, objetivos y metas cumplidos, áreas de mejora. Por último,
- d) Se realiza un nuevo plan de trabajo sobre los puntos que representan una oportunidad de mejora, y para reforzar los puntos que están generando productividad y eficiencia.

Además de los factores mencionados, es importante recordar que existen factores propios de cada persona que se evalúa, y que además determinan en mayor parte las respuestas e información obtenida durante la evaluación:

- Motivación: es importante conocer al colaborador que se está evaluando para determinar si la respuesta es influida por su estado anímico o no.
- Ambiente: como se mencionó anteriormente, el lugar en el que se mantenga la entrevista, así como las posibles distracciones que afecten en la evaluación.
- Capacidad: así como la motivación, la capacidad del colaborador evaluado es determinante en las respuestas e información obtenida a través de la evaluación.

### **2.3.2 ¿Para qué se realiza una evaluación de desempeño?**

La evaluación de desempeño no es un fin en sí misma, sino una herramienta que nos ayuda a mejorar aspectos de los colaboradores y supervisores de los mismos, mejorar relaciones dentro del área, plantear objetivos individuales que contribuyan con los objetivos del área, estimular y motivar a los colaboradores, estimar el potencial de cada

colaborador, desarrollar y mejorar programas y proyectos del área y de la empresa, entre otros. Dentro de las oportunidades que nos brinda la evaluación de desempeño, están:

- Retroalimentación del desempeño de las jefaturas.
- Retroalimentación sobre el desempeño del colaborador.
- Identificar fortalezas y áreas de mejora.
- Percepción y expectativas que se genera de su trabajo.
- Reforzamiento de conductas positivas
- Determinar planes de carrera y líneas de sucesión.
- Justificación de ajustes salariales, en caso de darse
- Justificación de promociones, ascensos, transferencias y/o despidos (en caso de que la empresa presente acciones legales por parte del trabajador)
- Necesidades de capacitación y desarrollo.

### **2.3.3 Causas de una mala evaluación de desempeño**

Hay varios problemas que se presentan durante una evaluación de desempeño. Estos problemas se deben a diferentes causas que se deben prever antes de realizar la evaluación. Algunas de estas causas son: a) no definir metas y objetivos al colaborador, b) mala comunicación entre el supervisor y subordinado, c) no saber brindar retroalimentación, d) decisión errónea sobre el método de evaluación, a los supervisores no les gusta la confrontación cara a cara y prefieren no hacerlo, entre otros.

“Las evaluaciones eficaces empiezan por definir el trabajo y las normas. Sin embargo, la descripción del puesto no siempre es suficiente para aclarar, que es lo que quieren que hagan sus empleados; porque en su mayor parte, no están definidas para un trabajo específico sino para grupos de trabajo. Los empleados siempre deben saber por adelantado, como serán evaluados y con qué bases” (Dessler, 2001, p. 347).

Es importante contar con la colaboración de los supervisores y de los subordinados para llevar a cabo la evaluación de desempeño. Para esto es necesario informar con antelación el desarrollo del proceso a los implicados, con el fin de realizar un proceso transparente y objetivo y para que no se sienta como una pérdida de tiempo, sino que se lo valore como una herramienta de ayuda para mejorar.

## **Errores en la valoración de los evaluadores.**

Uno de los problemas más comunes es que los evaluadores no logren la objetividad requerida para este tipo de evaluación. Es muy común que las evaluaciones de desempeño arrojen información errónea debido a los sesgos de los evaluadores: efecto halo, comparación con otros colaboradores, atribución falsa, error de contraste, etc.

### Efecto Halo

“Tendencia a generalizar un rasgo positivo o negativo de una persona y basándose en ese rasgo crear una opinión de esa persona” (Efecto Halo, documento electrónico, 2012).

### Tendencia Central:

“Algunos supervisores tienden a clasificar a los empleados en torno a la media, independientemente del desempeño de un empleado. Un supervisor que cree en nunca clasificarlo como excelente está demostrando un error de tendencia central” (Tendencia Central, documento electrónico, 2012).

### Error de contraste:

“Los supervisores que califican a los subordinados comparándolos entre sí en lugar de como se comparan contra los estándares de desempeño cometen el error de contraste” (Error de contraste, documento electrónico, 2012).

### Atribución falsa:

Se refiere a calificar un mal desempeño por causas internas o propias de la persona, y calificar un buen desempeño debido a causas externas o causas que puede ver un tercero.

### Error por indulgencia:

El supervisor califica el desempeño del colaborador más alto de lo que debería, debido a dos causas principales: evitar una confrontación con el evaluado, o porque piensa que el colaborador al ser calificado más alto va a subir el estándar de su trabajo para poder cumplir con la calificación otorgada en la evaluación.

### Significado percibido:

Esto se produce cuando no existe un acuerdo en las definiciones o el significado de los criterios bajo los cuales se realiza la evaluación, dando paso a un mal entendido o mala interpretación en cuanto a la información que se da y la que se recibe.

### Error de la experiencia reciente:

El problema inicia cuando no se tiene una debida documentación del desempeño del colaborador durante el tiempo en el que se va a evaluar, y es por esto que el supervisor utiliza las acciones y resultados más recientes del empleado para calificar el desempeño. Por ejemplo, un empleado pese a haber tenido un excelente desempeño durante el periodo de evaluación, puede obtener resultados bajos debido a un evento negativo que haya sucedido recientemente.

### Error por severidad:

Este error es lo contrario a lo que sucede en el error por indulgencia. Aquí el supervisor tiene la tendencia a evaluar al colaborador por debajo de lo que merece o de lo que justifica su rendimiento. Las causas que llevan a un supervisor a caer en este error es comparar al empleado bajo un estándar poco realista, como por ejemplo al evaluar a un empleado nuevo y comparar su desempeño con el de un colaborador que tiene más tiempo en la organización. No se hace una comparación objetiva puesto que no se analiza que el empleado nuevo todavía no ha tenido el tiempo necesario para desarrollar capacidades y destrezas que se obtienen con más tiempo de experiencia en la empresa.

### Estereotipar:

Es la tendencia a aplicar las mismas generalizaciones a todos los miembros de grupos sociales específicos. Un ejemplo claro de este tipo de error es que hace algún tiempo la forma de estereotipo más común en las empresas alrededor del mundo, es el de género. Investigaciones realizadas muestran que en años anteriores las mujeres eran evaluadas de forma más negativa que los hombres aun cuando ambos tienen la misma capacidad para realizar el trabajo de la misma manera, incluso estos resultados eran utilizados para justificar la no promoción a un puesto o el no aumento de sueldo. Hoy por hoy vemos que son más las mujeres que ocupan cargos altos y directivos en empresas importantes.

### **2.3.4 Métodos de evaluación de desempeño.**

La medición de las competencias del personal se puede hacer a través de varios métodos:

#### Assessment center:

Herramienta que se utiliza, exponiendo a los evaluados, a situaciones reales, observando su comportamiento y analizando sus decisiones.

#### Entrevistas por incidentes críticos:

Se expone al evaluado, dentro de la entrevista a expresar que fue lo que sintió, pensó y actuó frente a un incidente.

#### Fichas de evaluación:

Formato que indica los aspectos que se evalúan a cada empleado, cada cierto tiempo.

#### Evaluación de desempeño por competencias:

Se compara que porcentaje cumple el evaluado con el porcentaje pre-establecido en el levantamiento de perfil.

Dessler (2001) nos sugiere los siguientes métodos:

#### Escala gráfica de calificaciones

Enumera las características como calidad y confiabilidad en un rango de valores para el desempeño desde ineficiente hasta sobresaliente. Se hacen escalas específicas de las conductas requeridas por el cargo. A cada rango de valores de desempeño se le asigna una puntuación. Al final de se suma un total y se pueden hacer observaciones adicionales.

#### Método de clasificación alterna

Clasificar a los empleados desde mejor a peor en cuanto a una o varias características. Así se elige desde el más alto al más bajo en calificación de desempeño.

### El método de la comparación por pares

Sirve para aumentar la exactitud del método de clasificación alterna. Tomamos cada una de las características y pareamos a cada uno de los subordinados con cada uno de los demás para poder compararles.

### El método de la distribución forzada

Se establecen porcentajes determinados de empleados calificados para diversas categorías de desempeño. El desempeño de una persona siempre es calificado en relación con el de sus compañeros.

### Método del incidente crítico:

El supervisor lleva una bitácora de incidentes, es decir de incidentes laborales: deseables o indeseables de cada subordinado. Después de un tiempo de aproximadamente 6 meses (ideal) el supervisor y el subordinado se reúnen para discutir el desempeño del segundo, usando los ejemplos de incidentes específicos. La ventaja de este método es que muestra ejemplos concretos de un buen desempeño y de un mal desempeño para explicar la evaluación con el subordinado.

### Evaluación 360°

Para Chiavenato (1995), la evaluación de 360° es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa

El instrumento para efectuar evaluaciones denominado 360° se empezó a utilizar de manera intensiva a mediados de los años 80s, utilizándose principalmente para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel. Es una forma de evaluar que rompe con el paradigma de que el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados, pues ahora también se toma en cuenta la opinión de otras personas que le conocen y lo ven actuar, como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores

La evaluación 360 es una manera sistematizada de obtener opiniones, de diferentes personas, respecto al desempeño de un colaborador en particular, de un departamento o de una organización.

En la fase inicial se fijan los objetivos de la evaluación, los resultados deseados, qué posibilidades de aplicación tiene; para que al final del proceso podamos tener un plan de acción. En la parte del desarrollo de la herramienta, se debe enfocar el tema principal bajo el cual se centrará la evaluación o retroalimentación, para lo cual se debe contar con los descriptivos de puestos de trabajo así como las competencias para el sistema de 360 grados.

En la tercera parte es la implantación de la evaluación, cuando se debe tomar contacto con el empleado a fin de nombrar a las personas que irán a colaborar con la retroalimentación; luego de lo cual se entregan los cuestionarios de ser el caso y se planifica la entrevista con cada una de estas personas.

Finalmente, la última fase, consiste en la evaluación de la herramienta y el proceso como tal y revisión de los resultados.

### Evaluación de 180 Grados

La evaluación 180°, es un esquema que permite que la persona sea evaluada por todo su entorno: jefe, pares y clientes. Esta se diferencia de la Evaluación de 360 grados ya que no incluyen el nivel de subordinados.

Al igual que la evaluación de 360 grados, en esta evaluación es muy importante tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Competencias, apertura de grados, como interpretarse, etc.
- Uso de formulario, una recomendación muy necesaria.
- Debe existir un ejemplar de la evaluación que se entregará de manera personal al evaluado.

Es un proceso que no llega a finalizar con el simple hecho de haber aplicado la prueba y haber obtenido los resultados, al contrario después se inicia nueva etapa de análisis para llevar al máximo el resultado esperado, con lo cual se implementan actividades de entrenamiento y capacitación sobre temas específicos

La desventaja con este tipo de evaluación, es que no se da una visión global por parte de todas las partes que conforman la empresa, ya que no hay mayor variedad y puntos de vista en cuanto a los temas evaluados.

## **2.4 Evaluación de programas**

Una evaluación del programa se refiere a líneas de acción e intervención que han sido previamente planificados y para los programas que han determinado objetivos, medios y recursos, agentes implicados, etc. ( Entidad de las naciones unidad para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las mujeres. 2012)

Para realizar la evaluación es necesario tomar en cuenta:

- Privacidad y cuestiones de éticas.- Cualquier evaluación debe respetar la dignidad y privacidad de las personas involucradas.
- Cantidad de los evaluados, que para esto; se tomará en cuenta la muestra establecida.
- Los objetivos planteados en un inicio; y la metodología aplicada.

### **Tipos de evaluación**

Según Janet Wall P, en su texto “nueve pasos para una evaluación de programas”, explica los siguientes tipos de evaluación.

#### Evaluación monitoreo.

Es una forma de evaluación o apreciación, que permite que los programas determinen que está funcionando y en los cuales se pueden hacer ajustes a lo largo del camino.

#### Evaluación por resultados

Mide resultados a corto y/o largo plazo, a través de la utilización de protocolos y procedimientos. Se basa en los objetivos específicos del programa y el grado de logro de esos objetivos se documentan.

#### Evaluación por impacto

Mide la diferencia entre lo que paso, habiendo implementado el programa y lo que hubiera pasado sin él.

### Evaluación sumativa

Es cuando se mide el cumplimiento del programa, valorando las metas y los objetivos alcanzados, el impacto del programa, la comparación con otros programas, los resultados positivos y negativos, los planes de mejora y el costo vs los beneficios ganados.

Existen otros tipos de evaluación como la evaluación formativa; sin embargo no señalaremos esta clasificación; ya que no se aplican con el análisis en esta disertación.

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Bases legales**

En el Art. 59 de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, (LOSCCA), dice “Del sistema integrado de desarrollo de recursos humanos.- Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a validar, impulsar las habilidades y conocimientos de los servidores del servicio civil, a fin de lograr eficiencia, eficacia y oportunidad del servicio público”; por lo tanto es necesario realizar una investigación que sustente qué fue lo que el Consejo de la Judicatura realizó con su personal.

El plan de disertación, indica que la metodología utilizada es analítica y deductiva, que permite estudiar por separado los pasos que aplicó la organización en cada uno de los programas que se implementaron como subsistemas de Evaluación de Desempeño y Selección, así se conoce la aplicación real que se dio ante el proceso de transformación.

#### **3.2 Metodología**

Dada la necesidad que el ser humano ha tenido por encontrar explicaciones a todo lo que ocurre a su alrededor, se han desarrollado habilidades para explorar, observar, experimentar y explicar de alguna manera, las razones ilógicas o lógicas a sus investigaciones.

Por obvias razones, el conocimiento empírico no es verificable, es vago y carece de argumentos válidos, por lo tanto, el conocimiento científico es exacto, racional y se adquiere a través de procedimientos establecidos y procesos a seguir.

Posso (2005) afirma que,

Este conocimiento científico se vale del método científico, razón por la cual delimita el problema, diseña la investigación, prevé métodos y técnicas de investigación, y finalmente se procede a un análisis y discusión de resultados. También es característica del conocimiento científico el hecho de que este es objetivo, auto-correctivo, general, acumulativo y comunicable (p. 20).

Para obtener los resultados esperados, es necesario realizar un análisis, es decir, un estudio detallado de las partes y estudiarlas particularmente, pero lo más importante es,

que dicho estudio esté asentado en una investigación científica que soporte la información obtenida.

Posso (2005) explicó a demás lo siguiente:

La investigación científica tiene como característica fundamental la aplicación del método científico, así como la aplicación de las técnicas e instrumentos de investigación; método y técnicas que responden a de concepción general a la ciencia y en su estructura a la especificidad o particularidad de cada una de las áreas o ciencias en las que son aplicados. Para mejores deducciones, se debe realizar una investigación histórica, exploratoria y descriptiva. (p. 20).

### **3.2.1 Investigación histórica**

El propósito de la investigación histórica es reconstruir el pasado de la manera más objetiva y exacta posible. En la presente investigación consiste en analizar el proceso de selección y evaluación de desempeño, realizado por el Consejo Nacional de la Judicatura, una investigación histórica es obligatoria; ya que el período de transición que tuvo el mencionado, duró desde el mes de diciembre 2011 a diciembre 2012.

### **3.2.2 Investigación exploratoria**

“Una investigación exploratoria es aquella que obtiene datos, para, sobre la base de estos, recién plantearse problemas o hipótesis, etc.; es decir, las investigaciones exploratorias no constituyen un fin en sí mismas sino que sirven de base para investigaciones profundas y rigurosas” (Posso, 2005, p. 23).

Por ende, como esta disertación se efectúa en una sola institución, en un periodo específico, como ya se mencionó anteriormente, y, considerando procedimientos definidos como lo son este caso la selección y evaluación de desempeño, cumple con dicho tipo de investigación.

### **3.2.3 Investigación descriptiva**

Una investigación descriptiva, es aquella que detalla o narra los acontecimientos según se han efectuado. Por lo tanto al tener como objetivo, determinar posibles brechas entre la teoría base y los procesos reales de los subsistemas indicados, se considera que una investigación descriptiva es aplicable en este estudio.

### 3.3 Método deductivo

Como debe realizarse de manera organizada, sistemática y objetiva es necesario basarnos en el método deductivo, que consiste en llegar de lo universal a lo particular. Es importante mencionar que utilizaremos otros métodos o técnicas utilizadas en otro tipo de investigaciones, como las cualitativas y cuantitativas.

Cualitativa, ya que a pesar de que puede mantener un carácter subjetivo, los datos que se obtienen se consideran reales por ser relatados por personas que vivieron los procesos durante el periodo establecido.

Cuantitativa, ya que al ser un proceso de selección y evaluación de 5.456 personas, es forzoso utilizar como herramienta una muestra de la población.

El Consejo de la judicatura, para iniciar con la evaluación de personal considero los siguientes criterios, los mismos que se pueden ver en la tabla 1.

**Tabla 1. Criterios de evaluación de personal, según el Consejo de la Judicatura**

<b>Criterio</b>	<b>Observaciones</b>
Edad	Mínima 27 Máxima 68
Tiempo de servicio	Se analizó personal con contratos y con nombramientos
Genero	Existía un 68% más hombres que mujeres
Personas con discapacidad	
Personas con familiares con discapacidad o con enfermedades crónicas	
Indígenas y extranjeros	
Formación Académica	

**Fuente:** Elabora Elaborada por Patricia Pérez y Carolina Sánchez.

Consecuentemente en esta disertación limitamos el estudio a la ciudad de Quito, específicamente a los procesos que involucraron solo al personal judicial. Por lo tanto se tomará en cuenta a 1.207 jueces evaluados y los 316 notarios.

Para sacar la muestra de la población utilizaremos la siguiente formula:

$$n = \frac{N \sigma^2 Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

Dónde:

$n$  = el tamaño de la muestra.

$N$  = tamaño de la población.

$\sigma$  = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor suele utilizarse un valor constante de 0,5.

$Z$  = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.

$e$  = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador” (SUÁREZ, Mario, (2004), Interaprendizaje Holístico de Matemática, Ed. Gráficas Planeta, Ibarra, Ecuador).

Dando como resultado:

$$n = \frac{(1523)(0,5)^2(2,58)^2}{(1523 - 1)(0,04)^2 + (0,5)^2(2,58)^2}$$

$$n = \frac{(1523)(0,25)(6,66)}{(1522)(0,0016) + (0,25)(6,66)}$$

$$n = \frac{2534,42}{4,1}$$

$$n = 618,3$$

### **3.4 Herramientas utilizadas**

Las herramientas que se utilizan para dichas investigaciones son:

#### **3.4.1 Análisis documental**

Según la LOSCCA; toda información del sector público debe ser de conocimiento público, por lo tanto la información, videos, y demás documentos, (Fichas personales,

contratos, formatos de evaluaciones, pruebas psicométricas, estipulaciones adicionales entre otros) fueron adquiridos a través de la página web del Consejo de la Judicatura así como por el departamento de talento humano quien autorizó el uso de los archivos. (Ver Anexo 1).

Se debe seleccionar la información durante el año de transición, ya que actualmente se sigue manejando el mismo procedimiento que utilizaron en los años 2011-2012; sin embargo han logrado legalizar normas y procesos ordenados.

### **3.4.2 Comparación de resultados**

Es necesario establecer brechas, comparar los resultados obtenidos con la teoría presentada y de esa forma obtener la información necesaria para llegar a conclusiones de los objetivos planteados en el inicio del trabajo.

Confirmar si los resultados que se obtuvieron durante el proceso de selección y evaluación de desempeño fueron los ideales, si cumplieron con los procesos y procedimientos que se establecen dentro del marco teórico, para que, a su vez, se pueda determinar posibles mejoras dentro del proceso tanto de selección como de evaluación.

### **3.5 Entrevista**

La entrevista es una herramienta, en la que se realiza una serie de preguntas a otra persona con el fin de obtener información.

Al elaborar este estudio en particular, fue necesario conocer como la Dirección Nacional de Talento Humano del Consejo de la Judicatura, realizó el proceso de selección y evaluación de desempeño del personal judicial, específicamente en la ciudad de Quito, y, con la información obtenida a través del uso de la herramienta de la entrevista, se pueda identificar que manual y/o que procedimiento se estableció para efectuar los procesos ya anteriormente mencionados.

Con el propósito de recopilar la mayor cantidad de información posible; se coordina entonces la entrevista con un representante del Consejo Nacional de la Judicatura (ver anexo 2), quien accedió a brindar toda la información necesaria que nos ayuda a determinar los procesos y procedimientos seguidos por el CNJ en el proceso de transición.

Por motivos tanto personales como profesionales, el entrevistado, nos pidió que se mantenga como confidencialidad en cuanto a su nombre y el cargo que ocupó en el periodo comprendido entre diciembre de 2011 a diciembre de 2012. La persona entrevistada, ocupó un cargo determinante en los procesos dentro de la Dirección Nacional de Talento Humano del Consejo de la Judicatura.

Con la información obtenida, se espera poder analizar de una manera más cercana los detalles de los procesos realizados y también, poder analizar el contexto global en el que se desarrolló la evaluación y selección de este grupo en transición, para de esta manera, clarificar los objetivos planteados al inicio de esta disertación.

Además con la muestra obtenida, se pretende realizar una encuesta de reacción, la misma que nos permita identificar la satisfacción de los empleados evaluados y del personal contratado.

### **Guía de preguntas de la entrevista estructurada**

1. ¿Cómo inició este proceso de evaluación y selección de personal?
2. ¿Cuál es el plan de acción?
3. ¿Cuántas personas serán evaluadas?
4. ¿Qué tiempo durará este proceso?
5. ¿Cuáles son las evaluaciones que se les aplicó?
6. ¿Cómo se realizará la contratación?
7. ¿Qué tipo de contrato se realizó? ¿Qué promedio de salario se estableció?
8. ¿Quiénes pueden postularse?
9. ¿Quiénes son las personas a cargo de este proceso?
10. ¿Cómo saben los candidatos, los resultados del proceso?
11. ¿Cuáles son las herramientas utilizadas en este proceso?
12. En cuanto al proceso de evaluación de desempeño ¿Cuánto tiempo duró el proceso?
13. ¿La evaluación de desempeño se la realizó a través de un cuestionario?
14. ¿Qué aspectos se evaluaron? (conocimientos, experiencia, rendimiento, orientación al servicio, clima laboral, etc.)
15. ¿Bajo qué parámetros considera usted que el consejo de la judicatura realizó dicha evaluación de desempeño?

### **3.6 Análisis del proceso de ejecución**

Finalmente con dichos parámetros, la investigación espera establecer brechas entre lo que se efectuó y el sustento teórico propio del proceso.

### **3.7 Metodología de la evaluación de programas**

Al iniciar el proceso de evaluación, se determina el propósito de la evaluación, definiendo claramente la población, el lugar, y el momento en el que se desarrolla. La recopilación de datos pre y post análisis; comparando la cantidad de cambio que el programa ha tenido antes y después de la intervención.

Para proceder a realizar dicha evaluación se utilizó la misma muestra de la población y de las herramientas antes nombradas, como la entrevista y recopilación de información.

Para mostrar los resultados se utilizarán cuadros estadísticos y tablas de presentación de resultados previamente documentadas.

## **4. ANÁLISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS**

### **4.1 Proceso de selección**

Bajo la resolución N° 006-2011, considerando “Que en la pregunta 4 y anexo 4 del referéndum y la consulta popular realizados el 7 de mayo del 2011, cuyos resultados están publicados, en el suplemento del Registro Oficial 490 de 13 de julio de 2011, el pueblo ecuatoriano dispuso que un Consejo de la Judicatura de Transición en el plazo improrrogable de dieciocho meses ejerza todas la competencias establecidas en la Constitución y en el Código Orgánico de la Función Judicial, y reestructure a la Función Judicial”.

Que el Código Orgánico de la Función Judicial, en el artículo 264.1, establece que “Es competencia del Pleno del Consejo de la Judicatura, nombrar y evaluar a las juezas y jueces y a las conjueces de la Corte Nacional de Justicia y de las Cortes Provinciales, juezas y jueces de primer nivel, fiscales Distritales, agentes fiscales y Defensores Distritales, a la Directora o al Director General, miembros de las direcciones regionales y directores nacionales de las unidades administrativas; y demás servidoras y servidores de la Función Judicial” (Resolución N° 006-2011, Consejo de la Judicatura, 2012).

Con estas disposiciones, se da inicio a la transformación del Consejo de la Judicatura.

Como se mencionó en el capítulo II de esta disertación, los expertos en selección de personal, nos muestran dos factores importantes para dar inicio a dicho subproceso; uno la guía o manual de selección y contratación de personal, y dos; la selección idónea del personal que está a cargo de realizar la selección de personal.

El Consejo de la Judicatura, se fundamenta en el Reglamento del Concursos de Méritos y Oposición Impugnación Ciudadana y Control Social para la Selección y Designación de Servidoras y Servidores de la Función Judicial, como manual para el cumplimiento inicial de los procesos de selección.

Consecuentemente este análisis se basa en el orden preestablecido en la teoría y en las normas establecidas en el reglamento mencionado.

#### **4.1.1 Atribuciones del consejo nacional de la judicatura**

##### **Comité de expertos y expertas**

La primera observación, en este análisis, es las facultades que el Consejo de la Judicatura posee.

La incorporación de expertos y expertas en todas las ramas a evaluar es una de las atribuciones que posee. El reglamento de selección y contratación de personal en su capítulo II, literal e) nos advierte en “Designar a las personas que conformarán el Comité de Expertas y Expertos en el caso previsto en este Reglamento y conocer y aprobar sus informes” (Resolución N° 006-2011, Consejo de la Judicatura, 2012).

Desde el 12 de julio del 2011, la comisión de transparencia ciudadana convocó a concurso de méritos y oposiciones a los veedores para dicho control. Cuya selección se tardará 83 días.

Además el 04 de agosto del mismo año, se convocó a los pobladores a participar dentro de la delegación ciudadana. En total fueron 10 personas, 5 delegados de cada función del estado y 5 delegados ciudadanos, que ganaron el concurso de méritos y oposición para iniciar el proceso de veedores, observadores y fiscalizadores de los procesos de recursos humanos y cuyo trabajo será verificar y confirmar el cumplimiento de dicho reglamento y el plazo establecido para renovar al personal judicial.

##### **4.1.2 Personal de recursos humanos**

El Código Orgánico de la Función Judicial, en el artículo 280.1 asigna a la “Directora o Director del Consejo de la Judicatura la dirección y supervisión de la administración de los recursos humanos, financieros, administrativos de la Función judicial y los procesos de selección, evaluación, formación profesional y capacitación continua, en el ámbito de su competencia”.

El Código orgánico de la Función Judicial, en el artículo 280.5. “Faculta a la Directora o Director General del Consejo de la Judicatura definir y ejecutar los procedimientos para el mejoramiento y modernización de la Función Judicial, para la selección, concursos de oposición y méritos permanencia, disciplina, evaluación y

formación y capacitación de las servidoras y servidores de la Función Judicial, en el ámbito de su competencia.”. Se procede a determinar lo siguiente.

La Directora del Talento Humano la Dra. María Lourdes Macías, el Doctor Oswaldo Aguilar, Director Provincial del Consejo de Judicatura de la Provincia de Pichincha, y la Directora de Comunicación la Dra. Anita Tufiño, presidieron la aprobación y ejecución del siguiente reglamento establecido en la resolución antes nombrada.

Entretanto, el departamento de recursos humanos se reestructuró internamente, para llevar al cabo dicho proceso. Inicio con un equipo de 15 profesionales de la rama de administración en recursos humanos y de psicología industrial. Los mismos que iniciaron reclutando más personal temporal que colabore con el proceso de transición. Además contrataron una consultora que le guíe con diferentes fases del proceso.

Para lograr dicha norma, a la directora y todo el personal de la unidad de Recursos Humanos, se le sometió a un estricto control de procedimientos, y evaluación técnica. Así se conformaron equipos de trabajo cuya función específica fue, levantar el perfil inicial y el control de la información entregada. Además se trabajó conjuntamente con el departamento de comunicación del Consejo Nacional de la Judicatura de Transición.

Aparte de la recepción de postulaciones, se inició con la evaluación de las 5.456 personas administrativas que trabajaron antes y durante el Consejo Nacional de la Judicatura de Transición.

### **Funciones de la directora o director general del consejo de la judicatura**

Capítulo III, del reglamento expone:

Disponer y organizar las acciones requeridas en los concursos de méritos y oposición de las servidoras y servidores de la Función Judicial y en cada de una de las fases del proceso de selección.

#### **4.1.3 Descripción de cargos**

En el capítulo V, regulariza en el Art 7.- “Conformación.- Para los concursos de juezas y jueces de la Corte Nacional de Justicia, juezas y jueces de Corte Provincial, Fiscales Distritales y Defensoras y Defensores Públicos Distritales, el Pleno del Consejo de la Judicatura designará un comité de expertos y expertas, de fuera de la Función

Judicial que deberán cumplir, al menos, con los mismos requisitos que se requieren para el o los cargos a los cuales se haya convocado a concurso” (Resolución N° 006-2011, Consejo de la Judicatura, 2012).

Para incorporar dicho equipo, se eligió 15 psicólogos expertos en psicología jurídica y forense; delegados de universidades y/o profesionales que laboraban en otras instituciones públicas. Además 24 profesionales de diferentes ramas que elaboraron, pruebas técnicas y prácticas, de acuerdo a una escala de realidad nacional (Ver Anexo 3).

Tuvieron un tiempo aproximado de 2 semanas para establecer dichos parámetros. Y elaboraron un banco de preguntas de 58 hojas, de alrededor de 2200 preguntas (Ver Anexo 4).

En dichas evaluaciones, se tomó en cuenta la descripción de funciones, responsabilidades y actividades que el personal judicial debía cumplir. Por lo tanto este grupo de expertos realizó conjuntamente con el departamento de Recursos Humanos la descripción de cargos.

#### **4.1.4 Reclutamiento**

Art. 16 “Convocatoria.- El Pleno del Consejo de la Judicatura realizará la convocatoria a concurso de méritos y oposición en los idiomas oficiales de relación intercultural, mediante publicación en el Registro oficial, la que será socializada en tres de los diarios de mayor circulación nacional, en un enlace nacional de radio y televisión, en la página web institucional ([www.funcionjudicial.gob.ec](http://www.funcionjudicial.gob.ec)) y a través del programa Socio empleo del Ministerio de Relaciones Laborales (Ver anexo 5).

En los casos de dependencias judiciales regionales o provinciales se utilizarán los diarios de mayor circulación en la región o provincia.

La convocatoria a concurso de méritos y oposición para el ingreso al servicio en los órganos de la Función Judicial será nacional, pública, abierta y respetará los principios de transparencia, no discriminación e igualdad.

El Consejo de la Judicatura remitirá también la convocatoria al Ministerio de Relaciones Exteriores, para que por su intermedio, las los representantes diplomáticos y las oficinas consulares del Ecuador, se encarguen de su difusión y promoción en el exterior”.

El artículo 176 de la Constitución ecuatoriana establece que “los requisitos y procedimientos para designar servidoras y servidores judiciales deberán contemplar un concurso de oposición y méritos, impugnación y control social y que se propenderá a paridad entre mujer y hombre...”. Además en el reglamento, en el capítulo II se estipula en el literal a) “la convocatoria los concursos de oposición y méritos con la debida anticipación para las servidoras y servidores de la Función Judicial”, y se establece en el literal b) “Expedir los instructivos para cada concurso de méritos, oposición, impugnación ciudadana y control social”.

Por lo tanto, el Consejo Nacional de la Judicatura, a través de su presidente, en rueda de prensa a nivel nacional convocó a concurso de oposición y méritos el 26 de agosto de año 2011. Cuya duración se estableció hasta el 04 de Septiembre del mismo año.

Además, según la LOSSCA, nombrada anteriormente en esta disertación; se procede hacer pública toda información en la página web del Consejo de la Judicatura, iniciando con un cambio desde la plataforma tecnológica y de redes de la organización.

El contenido de las convocatorias estuvieron reglamentados según el “Art. 19.-...Será elaborada y aprobada por el Pleno del Consejo y contendrá al menos:

- a. El o los cargos a convocarse
- b. Requisitos legales y generales que deben cumplir las personas aspirantes.
- c. Requisitos específicos del o los cargos convocados.
- d. Indicación de los mecanismos o lugares de postulación, recepción de documentos y /u obtención de información
- e. La fecha y hora máxima de presentación de la postulación.
- f. Otros aspectos que considere importante el Pleno del Consejo de la Judicatura”.

Por lo que todo ciudadano o ciudadana fue informada, a través de anuncios publicitarios, en medios de comunicación, campañas publicitarias y redes sociales; y amparándose en el reglamento en su “Art. 18.- Postulaciones única.- Las personas interesadas solo podrán postular a uno de los cargos que consten en la respectiva convocatoria”.

#### **4.1.5 Postulación electrónica**

Para esta selección masiva, fueron muchas las posibilidades que brindó la organización para captar candidatos; una de estas maneras de postulación, fue a través de la página web del mismo Consejo de la Judicatura. Posibilidad que en las empresas privadas solo se brinda. Solo existe dicha opción cuando se contrata portales web de empleos privados y pagados.

Art. 20.- “Postulación electrónica.-... La persona postulante podrá descargar de manera gratuita el respectivo instructivo específico de concurso y demás información del concurso de méritos y oposición” (Ver anexo 6).

Art. 21.- “Formulario de postulación.- El Formulario de Postulación que consta en el sistema informático será llenado en línea por la persona postulante a través del portal web del Consejo de la Judicatura ([www.funcionjudicial.gob.ec](http://www.funcionjudicial.gob.ec)); de conformidad con el Artículo 147 del Código Orgánico de la Función Judicial se preferirá el uso de recursos electrónicos como pueden ser firma electrónica o certificación electrónica a través del uso de la Nueva Cédula de Ciudadanía para la validación de la información y de la declaración mencionada en el artículo 9 presentarse de manera física en los casos de imposibilidad de acceso o uso de los recursos electrónicos mencionados...”. Capítulo II del Reglamento de concurso de méritos y oposición impugnación ciudadana y control social para la selección y designación de servidoras de servidores de la función judicial.

#### **4.1.6 Plazo para postulaciones**

Según el reglamento, el plazo establecido para recibir postulaciones era máximo diez (10) días contados a partir de la publicación de la convocatoria. Cuyo plazo se respetó pues no se recibió postulaciones tardías.

#### **4.1.7 Selección de candidatos**

Para iniciar el proceso de implementación de esta clasificación masiva de personal, se implementó un portal en la página web, cuyo objetivo fue filtrar la información que brindó cada postulante. Esto facilitó que el personal de talento humano solo revise las hojas de vida de los candidatos cuyos perfiles estaban totalmente alineados al perfil ideal.

Al personal de RRHH, se lo capacito para conocer y resolver las inquietudes de los postulantes.

Aparte, en caso de necesitar mayor información, el personal de RRHH, tuvo la autorización de “ d) ‘Solicitar a cualquier entidad pública o persona de derecho privada, de conformidad con la Ley Orgánica de Transporte y Acceso a la Información Pública, la información o documentación pertinente en los procesos de selección’”.

#### **4.1.8 Estudio socioeconómico**

Uno de los requisitos para ser el candidato idóneo, fue adjuntar certificados originales de las referencias laborales. A más de llenar los siguientes requisitos: “Art. 22.- Declaración Juramentada.- El formulario de postulación contendrá una declaración juramentada que deberá ser suscrita por la personal postulante, en la que certifique que los datos que consigna son verdaderos, que no ha ocultado o manipulado ninguna información, dato o documento y que autoriza al Consejo de la Judicatura de Transición a comprobar por todos los medios legales la veracidad de la información y de sus declaraciones”.

Art. 23.- “Documentos anexos.- Las personas postulantes deberán anexar... los documentos escaneados que respalden su hoja de vida. Los documentos obligatorios para la etapa de verificación de cumplimiento de requisitos básicos son: cédula de ciudadanía actualizada, certificado de votación en la que conste que la persona postulante sufragó en el último proceso electoral, correspondiente; títulos que acrediten su formación, para el caso de educación formal el o los títulos universitarios debidamente registrados en la SENESCYT; y nombramientos, contratos o certificados de trabajo, acciones de personal, Registro Único de Contribuyentes o mecanizados del IESS que acrediten los años de ejercicio o experiencia profesional, de ser el caso”.

En el Capítulo IV del Reglamento, según las atribuciones de la directora o director de la unidad de recursos humanos del consejo de la judicatura, se estableció:

- a. “Realizar la verificación del cumplimiento de los requisitos mínimos de las personas postulantes y aplicar el sistema informático diseñado para la postulación de las mismas”.
- d. “Investigar de oficio, hechos que sean de conocimiento público y que pudieron descalificar a la persona postulante”.

## **Verificación de datos**

El plazo establecido para la verificación de datos, elaboración de informes, y presentación de resultados fue de diez días en cada una de las verificaciones.

Art. 25.- “La fase de verificación de idoneidad se divide en las etapas de Verificación de idoneidad legal, (cumplimiento de requisitos mínimos). Idoneidad psicológica (Pruebas psicológica) e idoneidad moral (Impugnación ciudadana)”.

Art. 26.- “Verificación de idoneidad Legal.- La unidad de Recursos Humanos... realizará la correspondiente verificación de la información consignada en el formulario de postulación de todas las personas postulantes para determinar si estas cumplen con los requisitos mínimos establecidos en la Constitución y la ley, para optar por el cargo al cual postulan”.

e. “Quienes no hubieren cumplido con los requisitos también serán notificados con el señalamiento de la razones de su no cumplimientos”.

Art. 32.- “Impugnación ciudadana.- Dentro del término comprendido entre tres (3) y ocho (8) días, contando a partir de la publicación de la lista de elegibles, que cumplan con los requisitos mínimos de idoneidad legal y psicológica cualquier persona podrá presentar impugnaciones debidamente fundamentadas y documentadas en contra de las personas postulantes, con respecto a:

1. La probidad o idoneidad
2. Falta de cumplimiento de requisitos
3. Falsedad en la información otorgada por la persona postulante.
4. Inhabilidades o incompatibilidades o prohibiciones establecidas en la Constitución o la ley”.

Art. 44.- “Evaluación de la relación motivada.- la Unidad de Recursos Humanos del Consejos de la Judicatura o el Comité de expertas y expertos, según corresponda, evaluarán la relación motivada de cada persona postulante, en un plazo de hasta cuatro (4) días, de conformidad con lo establecido en el instructivo correspondiente”.

## **4.1.9 Exámenes psicométricos**

### **4.1.9.1 Pruebas psicológicas**

Art. 30.- “Pasarán a la fase de méritos, quienes hayan cumplido con todos los requisitos mínimos para el cargo al que postulan y además hayan superado la evaluación psicológica que garantice que la persona postulante no presenta cuadros psicopatológicos, fobias, traumas, complejos o cualquier alteración psicológica que le impida cumplir a cabalidad con las funciones inherentes al cargos al que aspira, de acuerdo con el artículo 64 del Código Orgánico de la Función Judicial”.

En el lapso de 4 días, a partir de la resolución emitida por la Directora o Director General del Consejo de la judicatura. El equipo de expertos tuvo 10 días de plazo para emitir el informe. Las pruebas establecidas fueron: prueba de personalidad, conocida como 16 PF. Adaptada a la situación de los ciudadanos ecuatorianos. Dicha evaluación se rindió con todos los postulantes en el salón Eugenio Espejo, 21 de septiembre del 2011.

Pruebas de razonamiento, verbal, lógico, matemático y se midió el trabajo bajo presión de cada candidato. Solo 106 candidatos, sobrepasaron dichas evaluaciones.

### **4.1.9.2 Pruebas prácticas teóricas**

Art. 43.- “Las personas postulantes que hayan superado la fase de méritos rendirán pruebas teóricas y prácticas. De acuerdo a lo dispuesto en el artículo 57 del Código Orgánico de la Función Judicial, la relación escrita de las motivaciones por las cuales la persona postulante aspira a ingresar al servicio judicial, se considerará como uno de los elementos de las pruebas. Las personas postulantes que no concurren a rendir las pruebas teóricas y/o prácticas en el lugar, día y hora señalados no podrán continuar en el proceso”.

“Por razones de transparencia, no podrá fijar otras fechas para rendir las respectivas pruebas, salvo caso fortuito o fuerza mayor debidamente comprobados”.

“Estos casos serán notificados dentro del plazo máximo de un (1) día, a la Directora o Director General del Consejo de la Judicatura, quien señalará la nueva fecha y hora para rendirlas, que será en un plazo no mayor a dos (2) días”.

“De esta situación, se notificará a las demás personas postulantes, pero no habrá ningún reclamo”.

Art. 45.- “Para el caso de la prueba teórica se contará con un banco de preguntas adecuadas para los cargos convocados, de cuya elaboración se encargará preferentemente a las Universidad y Escuelas Politécnicas legalmente reconocidas en el país, cuyo procesamiento estará a cargo del Comité de Expertas y Expertos o de la unidad de Recursos Humanos, según corresponda. Las preguntas serán objetivas y de opción múltiple permitiendo su automatización e ingreso en el sistema. Los bancos de preguntas serán publicitados oportunamente para conocimiento de las personas postulantes, y en ningún caso en un tiempo menor a cuarenta y ocho (48) horas antes de la fecha de las pruebas”.

“Los temas materia de las pruebas serán publicitados en la página web de la institución puestos a disposición de las personas postulantes... la prueba consistirá en un examen único por cargo vacante que contendrá preguntas objetivas y de opción múltiple a ser resuelta en el sistema informático que será seleccionadas automática y aleatoriamente del banco de preguntas elaborado para el efecto. Una vez terminada la prueba se emitirá el comprobante con la calificación obtenida en dicha prueba”.

La prueba teórica fue realizada el 22, 23 y 24 de noviembre, en diferentes recintos y a nivel nacional. Según los representantes del área de Talento Humano el 80% de las personas que continuaron el proceso rindieron dichas evaluaciones.

“En el caso de profesionales del derecho la prueba práctica se evaluará mediante un simulacro de audiencias o diligencias judiciales, que constarán en un banco de casos diseñados por el comité de Expertas y Expertos o la unidad de Recursos Humanos, y que se asignarán aleatoriamente a las personas postulantes”.

“Las pruebas prácticas se desarrollarán en presencia del comité del Expertas y Expertos o la Directora o Director de Recursos Humanos o su delegada, según corresponda, con la persona postulante. Cada prueba práctica será debidamente documentada en medio electrónico de sonido o audiovisual”.

La figura 1 demuestra cómo se cumplió el reglamento en documentar todo el proceso por diferentes medios.

**Figura 1. Evaluación de personal judicial**



**Fuente:** <https://www.youtube.com/watch?v=cOVSYrDeg24>.

#### **4.1.10 Entrevistas**

Según el Art. 50 dice: “En los otros casos de concursos de Méritos y oposición para la selección de los demás cargos vacantes en los organismos de la Función Judicial, se realizarán entrevistas en las que la personas postulantes presenten su justificación acerca de su aspiración de pertenecer al servicio judicial. Estas entrevistas estarán a cargo del Director o Directora General del Consejo de la judicatura o su delegado o delegada y la máxima autoridad administrativa a la que pertenece el o los cargos en concurso. En estas entrevistas participarán las personas postulantes que hayan llegado hasta esta etapa luego de la impugnación ciudadana y de haber obtenido al menos el 70% de puntaje máximo posible en las etapas previas de la fase de oposición...”.

Las entrevistas fueron realizadas por el equipo correspondiente a la unidad de Recursos Humanos y fueron grabadas en video; sin embargo por motivo de confidencialidad, no fueron grabadas en su totalidad y solo demuestra los primeros minutos de dichas conversaciones.

“...Los parámetros de evaluación serán diseñados por el comité de Expertas y Expertos o por la Directora o Director de Recursos Humanos o su delegada o su delegado, según corresponda, presentarán al Director General un informe de la prueba práctica en el plazo de dos (2) días. Este a su vez, notificará a los postulantes en el plazo de un (1) día a partir de la recepción de dicho informe...”.

Las entrevistas fueron guiadas, por una serie de preguntas personales y laborales, conjuntamente se corroboró la información brindada con anterioridad.

Últimamente a nivel nacional y mundial se ha difundido las entrevistas por competencias. Sin embargo el Consejo de la Judicatura prefirió no basarse en esta modalidad pues la cantidad de personal impedía lograr los objetivos de dicha modalidad.

#### 4.1.11 Puntajes

La tabla 2, muestra la calificación sobre un total de 100 puntos, distribuidos de la siguiente manera.

**Tabla 2. Puntajes de concurso de méritos y oposición**

<b>FASE</b>	<b>ETAPA</b>	<b>PUNTAJE</b>
Méritos		30
Oposición	Pruebas Teóricas	25
	Pruebas Prácticas	25
	Relación Motivada	10
	Entrevista	10
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>

**Fuente:** Reglamento de concurso de méritos y oposición impugnación ciudadana y control social para la selección y designación de servidoras de servidores de la función judicial. Capítulo VIII. Art 12.

#### 4.1.12 Recalificación

Después de la publicación de resultados “Art. 48.- La persona postulante, podrá, a través del sistema informático, solicitar fundamentadamente, la recalificación del puntaje obtenido en su prueba, dentro del plazo de un (1) día a partir de su notificación”.

De la población evaluada, no se encontraron recalificaciones, ya que los resultados fueron claros y específicos en los informes del personal. Por lo que no se muestran recalificaciones.

“La petición de recalificación podrá pedirse únicamente por las personas postulantes sobre sus propias calificaciones...las pruebas, respecto a las cuales se hayan pedido recalificación, serán revisadas por el Comité de Expertas y Expertos, o la Unidad de

Recursos Humanos que proceso el banco de preguntas, según corresponda, quienes tendrán el plazo de cinco (5) días para remitir informe motivado a la Directora o Director General del Consejo de la judicatura respecto a la solicitud de recalificación, quien resolverá motivadamente sobre la procedencia o no de la recalificación en el plazo de dos (2) días”.

#### **4.1.12.1 Medidas de acción afirmativa**

Art 13. – “En la fase de méritos se aplicarán medidas de acción afirmativa para promover la igualdad real. Cada condición personal será calificada con dos (2) puntos, acumulables hasta cuatro (4), sin que esta postulación exceda la calificación total de 100 puntos, de ser el caso”.

“...Serán condiciones para la aplicación del puntaje de acción afirmativa:

- a. Ser ecuatoriana o ecuatoriano en situación de movilidad humana en el exterior, por los menos durante los últimos tres años, los que será acreditado mediante el registro migratorio o certificación del respectivo Consulado.
- b. Tener alguna discapacidad debidamente acreditada mediante el carné del CONADIS, que no le impida el cumplimiento de la función del cargo.
- c. Estar domiciliada o domiciliado durante los últimos cinco años en zona rural, condición que será acreditada con certificado de la Junta Parroquial, pago de servicios básicos o declaración juramentada.
- d. Pertener a los quintiles 1 y 2 de pobreza, que se acreditará con la certificación otorgada por la MIES.
- e. Reconocerse como perteneciente a una de las comunidades, pueblos o nacionalidades indígenas, afro-ecuatorianas o montubias.
- f. Ser mujer.

Art. 51.-..”En caso que una mujer y un hombre estuviere empate en la puntuación final, el puesto será asignado a la mujer. En caso que el empate se dé entre dos o más mujeres, el puesto se asignará por sorteo realizado ante notaria o notario público”.

“Para los concursos cuyo objetivo, sea llenar otro tipo de vacantes, el orden establecido por las puntuaciones alcanzadas, designará a quienes accederán al concurso de formación inicial”.

Se logró la igualdad de género en las selecciones, y solo el 1% fue de raza afro-ecuatoriana y el 1% fue indígena.

Se presentaron en Quito 1.207 postulaciones, solo 642 pasaron el primer nivel de dicha evaluación.

Si bien la Constitución y leyes del Ecuador, rigen un mínimo de edad, para postularse a diferentes cargos; es importante recalcar que dentro de las organizaciones judiciales, exigía personal muy antiguo y que al momento de realizar la evaluación de desempeño, se prefirió jubilarlo. Causando dos consecuencias, uno la generación de vacantes con la necesidad de capacitación a los jóvenes profesionales y dos; personas adultas sin una actividad constante. El promedio de edad se refleja en la tabla 3.

**Tabla 3. Estadísticas de los postulantes según la edad**

	<b>MEDIDAS</b>		
<b>PROVINCIA</b>	<b>EDAD MAXIMA</b>	<b>EDAD MINIMA</b>	<b>EDAD PROMEDIO</b>
<b>TODAS</b>	65	28	53
<b>AZUAY</b>	70	37	52
<b>BOLIVAR</b>	63	38	53
<b>CARCHI</b>	66	42	55
<b>CAÑAR</b>	66	36	52
<b>CHIMBORAZO</b>	68	38	50
<b>COTOPAXI</b>	76	35	50
<b>EL ORO</b>	63	36	49
<b>ESMERALDAS</b>	66	52	55
<b>GALAPAGOS</b>	56	50	53
<b>GUAYAS</b>	85	28	53
<b>IMBABURA</b>	66	49	56
<b>LOJA</b>	69	29	52
<b>LOS RIOS</b>	75	37	56

<b>MANABI</b>	68	33	49
<b>MORONA SANTIAGO</b>	70	59	65
<b>NAPO</b>	61	38	50
<b>ORELLANA</b>	51	51	51
<b>PASTAZA</b>	69	44	54
<b>PICHINCHA</b>	81	34	53
<b>POR COMPLETA</b>	64	29	50
<b>SANTA ELENA</b>	63	44	54
<b>SANTO DOMINGO TSACHILAS</b>	56	37	48
<b>SUCUMBIOS</b>	61	45	52
<b>TUNGURAHUA</b>	65	40	51

**Fuente:** Elaborada por Patricia Pérez y Carolina Sánchez. Datos obtenidos en el Consejo de la Judicatura

#### **4.1.12.2 Personas con discapacidad**

“El decreto garantiza la posibilidad de postularse a las personas con discapacidad, para facilitar la selección de dicho personal se contará con apoyos técnicos, tecnológicos y adaptaciones necesarias, de acuerdo a las posibilidades presupuestarias del Consejo de la Judicatura”, como se manifiesta en el artículo 13 del decreto.

En la Tabla 4 podemos encontrar los resultados, que reflejan que solo el 1.39% de las postulaciones fueron de personas discapacitadas.

**Tabla 4. Estadísticas de los postulantes según discapacidad**

<b>MEDIDAS</b>		
<b>DISCAPACITADO</b>	<b>REGISTRADOS</b>	<b>POSTULADOS</b>
<b>Todos</b>	2.011	666
<b>SI</b>	28	19
<b>NO</b>	1.292	644
<b>POR COMPLETAR</b>	691	3

**Fuente:** Elaborada por Patricia Pérez y Carolina Sánchez Datos obtenidos en el Consejo de la Judicatura

#### **4.1.13 Selección de las personas mejores puntuadas**

Art. 51 “...Para el caso de juezas y jueces de la Corte Nacional de Justicia, se elegirán a veintiún (21) juezas y jueces e igual número de conjuezas o conjueces siguiendo el orden establecido por las más altas puntuaciones garantizando la inclusión de no más de sesenta por ciento (60%) de juezas y jueces y no más del sesenta por ciento (60%) conjuezas y conjueces”.

En la ciudad de Quito se cubrieron el total de 6 vacantes.

Del capítulo VIII del Reglamento, Art. 59.- “Designación y posesión.- proclamados los resultado definitivos del concurso, el Pleno del Consejo de la Judicatura, o su delegado, precederá a la formalización de la designación, posesionará a las nuevas servidoras y servidores de la Función Judicial y emitirá los nombramientos correspondientes mediante acuerdo o resolución”. La figura 2, muestra la ceremonia de posesión de Jueces y Juezas de la Corte nacional de Justicia y la figura 3 muestra el nombre y la posesión de los jueces seleccionados.

**Figura 2. Juramento de la directiva con los candidatos mejor puntuados.**



**Fuente:** <http://www.funcionjudicial.gob.ec/index.php/es/component/content/article/187.html>

**Figura 3. Posesión de Jueces y Juezas de la Corte nacional de Justicia.**

POSESIÓN JUECES Y JUEZAS DE LA CORTE NACIONAL DE JUSTICIA			
JUECES	PROVINCIA	JUEZAS	PROVINCIA
CARLOS RAMÍREZ	LOJA	MARÍA ROSA MERCHÁN	AZUAY
ÓSCAR BERMÚDEZ	AZUAY	MARITZA PÉREZ	PICHINCHA
VICENTE ROBALINO	TUNGURAHUA	MARÍA DEL CARMEN ESPINOZA	AZUAY
ALFONSO GRANIZO	PICHINCHA	CARMEN SALGADO	AZUAY
ÁLVARO OJEDA	PICHINCHA	GLADYS TERÁN	PICHINCHA
JOSÉ SUING	PICHINCHA	PAULINA AGUIRRE	PICHINCHA
JORGE BLUM	GUAYAS	XIMENA VINTIMILLA	AZUAY
WILSON MERINO	EL ORO	MARIANA YUMBAY	BOLÍVAR
MERCK BENAVIDES	IMBABURA	LUCY BLACIO	EL ORO
WILSON ANDINO	CHIMBORAZO		
JOHNNY AYLUARDO	GUAYAS		
PAUL ÍÑIGUEZ	AZUAY		

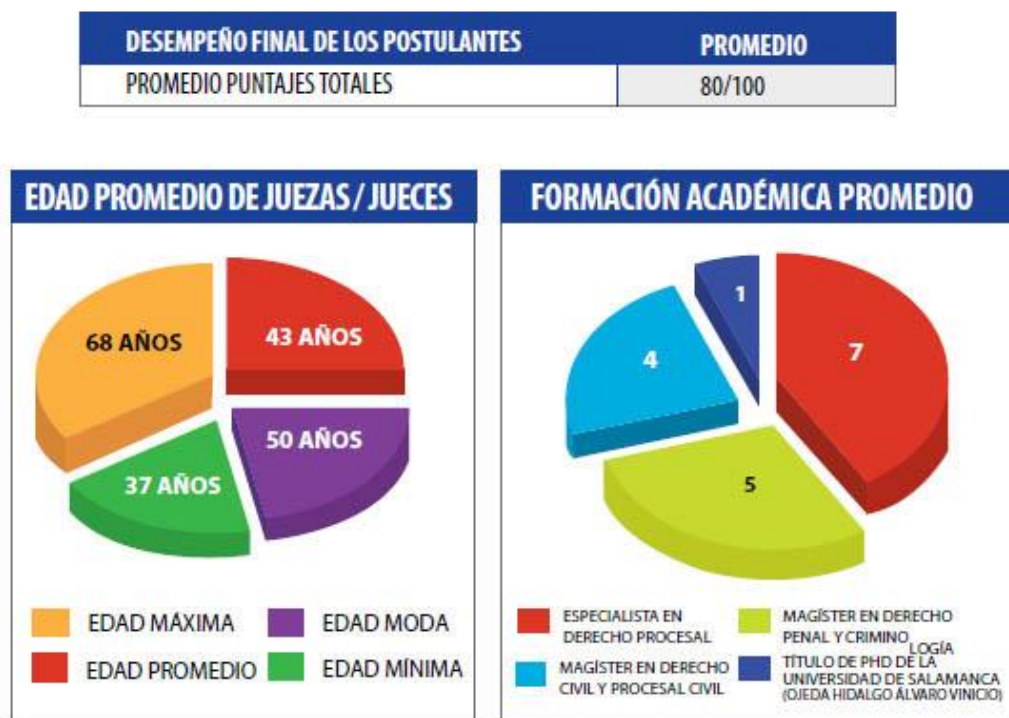
**Juramento de Jueces y Juezas de la nueva Corte Nacional de Justicia en el Teatro Nacional Sucre. 26 de enero de 2012**



**Fuente:** <http://www.funcionjudicial.gob.ec/index.php/es/component/content/article/187.html>

Las estadísticas de los resultados del concurso de méritos Posesión de Jueces y Juezas de la Corte nacional de Justicia se indican en la figura 4.

**Figura 4. Las estadísticas de los resultados del concurso de méritos Posesión de Jueces y Juezas de la Corte nacional de Justicia**



Fuente: <http://www.funcionjudicial.gob.ec/index.php/es/component/content/article/187.html>

#### 4.1.14 Candidatos descartados

El Consejo de la judicatura siguió con el proceso establecido en el reglamento como lo confirma el literal e) que dice “Notificar a las personas participantes en el concurso, los respectivos puntajes obtenidos así como las respuestas a las solicitudes previstas en este Reglamento”.

Por lo tanto, una vez culminada cada fase del proceso, el personal de recursos humanos, se contactó con el personal cuyas hojas de vida fueron o no pre-seleccionadas.

Se les informó su continuidad o no, dentro del proceso; y se mostró los resultados en la página web. No sin antes, recordarle a cada postulante, que al momento que ingreso sus datos aceptó las condiciones del proceso de selección; y esto incluía, la publicación de su nombre en dichos listados de continuidad, descarte o impugnación, dentro del proceso.

## **Causales de descalificación**

En el capítulo III del reglamento establece:

- a.** “No cumplieren con los requisitos mínimos para el ingreso al Servicio Público y a la Función Judicial, de acuerdo con lo previsto en la Constitución, la Ley Orgánica del Servicio Público y en el Código Orgánico de la Función Judicial”.

El 60 % de los postulados no cumplieron con este requisito.

- b.** “Se hallaren inmersas en alguna de las prohibiciones para el ingreso al servicio Público”.

El 1% de los postulados, presentaron inconvenientes para ser servidores públicos.

- c.** “Se comprobare que algún dato incluido en el Formulario de la Postulación o de los documentos presentados, incurre falsedad, adulteración o inexactitud, sin perjuicio de las responsabilidades penales a las que hubiera lugar”.

No se presentaron candidatos descartados por falsificación de documentos

- d.** “No presentaren los documentos que respalden los datos que hayan consignado en el formulario de postulación y los respectivos anexos, en originales o copias certificadas, en el momento que le sea solicitados y en la fase del concurso que corresponda”.

Al no recibir postulaciones tardías, no se recibieron documentos fuera de tiempo.

- e.** “Presentaren la documentación solicitada, en el lugar distinto al señalado en la respectiva notificación”.
- f.** “Ejerciere violencia contra otra persona postulante, servidora o servidor público a cargo de una fase o actuación del proceso de selección”.

No se revelan descartes por el literal e y f.

Del Capítulo VIII Art. 57.- “Las personas mejor puntuadas deberán presentar en originales o copias certificadas por Notaria o Notario Público, según corresponda, toda la documentación a la que se hubiere hecho mención en las fases de postulación y méritos, en un plazo máximo de cinco (5) días”.

“La persona postulante será responsable por la presentación de estos documentos dentro del plazo o por cualquier falsedad, inexactitud o adulteración en la documentación presentada. Cualquiera de las dos situaciones dará lugar a su descalificación inmediata, sin perjuicio de las responsabilidades civiles y penales a que hubiere lugar”.

Art. 58.- “Descalificación por falta de documentos.- En el caso de que una o más personas que habiendo estado entre las mejores puntuadas fueran descalificadas, según el artículo anterior, se convocará a las siguientes e orden de puntuación, hasta completar el número requerido de personas para llenar las vacantes en concurso”.

Todo el personal presentó la documentación establecida a tiempo y sin inconvenientes.

#### **4.1.15 Confidencialidad**

El reglamento es claro al declarar que:

“Los resultados específicos de la evaluación tienen la calidad de confidenciales, solo podrán ser conocidos por los miembros del Pleno del Consejo y, por cada persona postulante, únicamente sobre sus propios resultados, salvo autorización expresa de este. Cada postulante, cuando lo solicite, puede conocer los resultados que le conciernen personalmente”.

De igual manera en el capítulo III, literal i. “Guardar absoluta reserva sobre las calificaciones parciales y finales del concurso de méritos y oposición, de las cuales será su custodia”.

Se recuerda que los directivos del Consejo de la Judicatura son los únicos autorizados a dar declaraciones sobre el avance de dicho proceso.

#### **4.1.16 Concurso de méritos y oposición**

##### **Convocatoria**

Art 15.- “Todos los concursos de méritos y oposición inicia con la convocatoria y constarán de las siguientes fases: a) Verificación de Idoneidad; b) méritos; c) oposición, y d) Curso de Formación Inicial”.

### **Calificación de méritos**

Del Art. 39 dice “Dentro de un plazo no mayor de diez (10) días, contados a partir de la publicación del informe de cumplimiento de requisitos, la Unidad de Recursos Humanos, calificará los méritos de las personas postulantes que cumplieron con los requisitos”.

### **Publicación y notificación de resultados de la fase de méritos**

Art 40 “Concluida la fase de calificación de méritos, en el plazo de dos (2) días, la Unidad de Recursos Humanos elaborará el informe que contenga los resultados de esta fase y que será remitido a la Directora o Director General del Consejo de la Judicatura”.

“Con dicho informe, la Directora o Director General del Consejo de la judicatura, en el plazo en un (1) día, procederá a notificar a las personas postulantes en el correo electrónico previamente señalando y dispondrá su publicación en la página web institucional”.

Las fases de calificación de méritos y de impugnación se desarrollarán simultáneamente. Las personas postulantes solo podrán continuar a las siguiente fase cuando los resultados definitivos de cada fase estén correctos y hayan sido debidamente notificados.

Una vez verificada la información, evaluado el personal en el marco teórico, publicados los resultados; se procede a dar paso a la fase de impugnación.

Este proceso, se ejecuta solo a nivel del sector público. Su procedimiento se establece en el mismo registro y ley; y es cuando el candidato impugna el descarte que tuvo dentro del proceso de selección.

### **Apelaciones**

Art. 29.- “Reconsideración.- Las personas postulantes, en el plazo de dos (2) días contados a partir de la notificación realizada conforme al artículo anterior, a través del sistema informático podrán solicitar la reconsideración a la Dirección General del Consejo de la judicatura, la que resolverá en el plazo de 2 (2) días”.

“La resolución de la Directora o Director General del Consejo de la Judicatura sobre la solicitud de reconsideración se notificara a la persona postulante en el correo

electrónico señalado en el Formulario de Postulación y se publicara en la página web institucional y en carteleras ubicadas en las oficinas del Consejo de la Judicatura y organismos de la Función Judicial a nivel nacional o provincial, según sea el caso”.

### **Fase de oposición**

Capítulo V, Art. 42.- “Etapas de la fase de oposición.- La fase de oposición constará de cuatro etapas: a) evaluación de la relación motivada, b) pruebas teóricas, c) pruebas prácticas; y, d) Audiencia Pública o Entrevista, según corresponda”.

De los postulados y que prosiguieron en la segunda fase, 335 personas fueron descartadas.

La fase de verificación de idoneidad se produce por la cantidad de personas que se postularon, se debe tomar en cuenta que según el último censo del INEC, el Ecuador tiene más de 37.000 abogados; de los cuales se considera que el 0,13% se postuló.

Por lo tanto los filtros de selección fueron sumamente estrictos, y no solo se dio un levantamiento de referencias socioeconómicas, sino una verificación intensa y exhaustiva de la información brindada por los candidatos. Además se consideró que por ser la reforma del Poder Judicial de la República, el personal seleccionado debía ser con una moral correcta, sin faltas ni errores pasados, con larga trayectoria y experiencia en la rama y con capacidades para lograr el objetivo propuesto.

### **Audiencia pública**

Art. 49- “En el caso del concurso de Méritos u oposición para la selección de Juezas y Jueces de la Corte Nacional se realizarán las audiencias públicas en lugar de la entrevista. En estas audiencias participarán las personas postulantes que hayan llegado hasta la etapa luego de la impugnación ciudadana y de haber obtenido al menos el 70% del puntaje máximo posible en las etapas previas de la fase de oposición”.

Finalmente las audiencias públicas solo se dieron a 21 postulantes a Jueces de la Corte Nacional de Justicia.

#### **4.1.17 Inducción organizacional**

##### **Formación inicial**

Capítulo V, Art. 53.- “Curso de formación inicial.- A excepción de las juezas y los jueces de la Corte Nacional de justicia, las demás servidoras y servidores que hubieren alcanzado el puntaje necesario para superar las fases anteriores, serán habilitados para ingresar al concurso de formación inicial de conformidad a lo establecido en el artículo 67 del Código Orgánico de la Función Judicial”.

El concurso de formación inicial, empezó el 16 de septiembre del 2012, con el personal seleccionado.

##### **Declaratoria de concurso desierto**

Capítulo VII, Art. 55.- “Concurso desierto.- Si no existieren postulantes que reúnan los requisitos mínimos establecidos, de acuerdo a la vacante a ser cubierta, la Directora o Director General del Consejo de la Judicatura declarará desierto el concurso de méritos y oposición en que hubiere dado esta situación y convocará por segunda ocasión, en un plazo no mayor a quince días. Así mismo podrá dejar sin efecto un concurso por vicios de forma y de fondo previa autorización del Pleno del Consejo de la Judicatura”.

No se registran un concurso desierto durante este periodo de transición.

#### **4.1.18 Contratación**

##### **Informe final y presentación de documentos**

Capítulo VIII, Art. 56.- “ Informe final.- Con los resultados definitivos, luego de la evaluación del Curso de Formación inicial, el Director General del Consejo de la Judicatura presentará informe al Pleno del Consejo con indicación de los resultados finales obtenidos en el concurso de méritos y oposición”.

“El Director o Directora General del Consejo de la Judicatura notificará a las personas que consten dentro de las primeras ubicaciones, para que en el plazo de cinco (5) días, presenten los documentos que justifiquen la información consignada en el formulario de postulación, y los demás establecidos en la ley”.

“El referido informe es vinculante y obligatorio; el Pleno del Consejo procederá a la designación, respetando el orden de los puntajes, de acuerdo al número de vacantes convocadas”.

“Quienes no fueren nombradas no nombrados pasarán a integrar el banco de elegibles, en donde se observarán los principios de igualdad, no discriminación y se propenderá a la paridad entre hombres y mujeres”.

#### **4.1.19 Disposiciones generales**

Art. 61.- “Modificación de plazos.- El Pleno del Consejo de la judicatura, por razones de volumen de trabajo, podrá declarar la prórroga de los plazos establecidos en este reglamento”.

Durante la fase de pruebas, entrevistas y apelaciones los plazos fueron extendidos uno o máximo tres días.

Art. 63.- Delegación.- El Director y Directora General del Consejo de la judicatura podrá delegar, bajo su responsabilidad y control, a la Unidad de Recursos Humanos y/o a las Direcciones Provinciales, la ejecución de actividades relacionadas con un proceso de selección.

#### **Comunicación de las resoluciones.**

Art. 64- “Las resoluciones que, en relación a los concursos de méritos y oposición, emita el o la Directora General del Consejo de la judicatura, serán puestas en conocimiento de la unidad de Recursos Humanos y del Pleno del Consejo de la Judicatura para los efectos correspondientes”.

Se confirma que los plazos establecidos para la delegación del personal judicial se cumplieron con normalidad. Finalizando el 23 de enero del 2013. Con la contratación de 106 jueces. Todas las disposiciones generales corren efecto desde el 20 de agosto del año dos mil once.

## **4.2 Evaluación de desempeño**

“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro” (Chiavenato, 2000, p. 243).

Como concepto de evaluación de desempeño en el sector público, se cita el artículo 83 de la ley orgánica de servicio civil y carrera administrativa que textualmente dice:

“Subsistema de evaluación del desempeño.- Es el conjunto de normas, técnicas, métodos y procedimientos que sistemáticamente se orientan a evaluar mediante indicadores cuantificados y objetivos el desempeño de los servidores públicos en función de los fines de la institución, en orden a identificar sus niveles y resultados de gestión y determinar los procesos de mejoramiento continuo de sus labores y el desarrollo profesional” (Ley Orgánica de Servicio, 2005).

Según la Norma Técnica de Evaluación de Desempeño en su capítulo III, Art. 13. Indica que es responsabilidad de cada institución del estado descripciones, perfiles, y valoración de perfiles institucionales, entre otras cosas; para en base a esto poder dar a paso a todo lo que implica un proceso de evaluación de desempeño.

Para esto, el departamento de Talento Humano designó acorde a la idoneidad para la posición al personal que se encargó de realizar la evaluación de desempeño y es bajo ese mismo capítulo de la norma técnica que indica que para poder realizar debidamente la fase de evaluación de desempeño.

Para esto, el departamento de Talento Humano designó acorde a la idoneidad para la posición al personal que se encargó de realizar la evaluación de desempeño y es bajo ese mismo capítulo de la norma técnica que indica que para poder realizar debidamente la fase de evaluación de desempeño.

Según la Norma Técnica de subsistema de evaluación de desempeño (2008), se debe observar las siguientes fases para la aplicación del subsistema (p.8)

1. Definición de indicadores de evaluación de desempeño
2. Difusión del programa de evaluación 1
3. Entrenamiento a evaluadores

4. Ejecución del proceso de evaluación
5. Análisis de resultados de la evaluación; y,
6. Retroalimentación y seguimiento.

A pesar de que existen varios métodos para poder realizar una evaluación de desempeño, es importante resaltar que el proceso de evaluación de desempeño en todas las entidades del sector público se encuentran regidas bajo la LOSCCA (Ley Orgánica de Servicio Civil y Carreras Administrativas). Por lo tanto, los parámetros antes enunciados, con excepción del numeral 6, se cumplieron en su totalidad

La metodología usada en el caso del Consejo de la Judicatura se puede observar en el capítulo IV sección V de la ley mencionada que dice:

“Procedimiento.- La evaluación del desempeño consiste en una rendición de cuentas programada y continua basada en la comparación de los resultados alcanzados con los resultados esperados para el desempeño de la institución, de los procesos internos y de los ocupantes de los puestos.

Los resultados esperados se evaluarán a través del conjunto de las siguientes perspectivas o variables de medición, en forma integral y complementaria:

- a) Perspectiva institucional: incorpora a la evaluación del desempeño del servidor, los resultados de la medición de los objetivos y metas estratégicas derivadas de la naturaleza y especialización de la misión institucional. Dichos objetivos y metas estarán sustentados en el plan estratégico institucional;
- b) Perspectiva del usuario externo: agregará a la evaluación del desempeño la percepción de los usuarios externos acerca de la calidad de los productos y servicios institucionales;
- c) Perspectiva de los procesos internos: añadirá a la evaluación del desempeño del servidor la observación de la calidad, productividad y usos de los recursos en la generación de los insumos necesarios para elaborar los productos y servicios de cada unidad organizacional; y,

d) Perspectiva de recursos humanos: incluirá en la evaluación del desempeño del servidor la calificación de la calidad y resultados del liderazgo de los procesos internos, el uso eficaz del tiempo y la colaboración del trabajo en equipo de los servidores.

Según el reglamento a la LOSCCA (2005), La SENRES determinará la política y los lineamientos metodológicos para la evaluación del desempeño (p. 25).

Los tribunales judiciales están conformados por un juez, un vocal y un secretario, por lo tanto se hizo una evaluación de 360 , ya que como se indica previamente, se debe tener una “perspectiva del usuario externo” que fueron evaluaciones calificadas por la cantidad de juicios en los despachos de los jueces, y para cumplir las demás perspectivas determinados por la SENRES, las demás evaluaciones se lograron a través de un par, la jefatura y un subordinado ( evaluación 360) y en el caso de personal sin gente a cargo , solamente por un par y su jefatura. (180).

Una vez que se tienen los resultados de la evaluación de desempeño, es necesario realizar planes de acción y tomar las medidas necesarias del caso. El Consejo de la Judicatura necesitaba de estos resultados para poder tomar la decisión de la designación del personal jurídico que iba a poner a cargo.

En el artículo 193 del capítulo IV sección V, del Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos del Servicio Civil nos explica la relevancia de los resultados de la evaluación de desempeño en las entidades públicas:

”Efectos de la evaluación del desempeño por resultados.- Los resultados de la evaluación del desempeño que obtenga la entidad, los procesos internos y el servidor público, constituirá el único mecanismo para aplicar las políticas de reconocimiento y consecuencias dictadas por la SENRES, que promuevan la eficiencia y eficacia del servicio civil. Los efectos de la evaluación serán los siguientes:

- a) La institución, procesos internos y servidores que obtengan las calificaciones de excelente, muy bueno y satisfactorio, serán considerados en las políticas de reconocimiento y consecuencias dictadas por la SENRES;
- b) El servidor que obtenga la calificación de deficiente, volverá a ser evaluado en el plazo de tres meses; de obtener la misma calificación, será declarado inaceptable; y,

c) El servidor que obtenga la calificación de inaceptable, será destituido del puesto, previo agotar el derecho a la defensa, actuando a través del debido proceso.”

Debido a la magnitud del proceso, no se realizó una evaluación previa a los colaboradores, por lo que se inició el proceso con una evaluación de desempeño inicial para la selección. De igual manera, a pesar de que en la LOSSCA se define que en 3 meses se vuelve a evaluar al personal que no haya pasado la respectiva evaluación de desempeño, al ser un consejo de transición, no se dio seguimiento a los resultados obtenidos.

Chiavenato (2000) asegura que,

La evaluación se convierte en un poderoso instrumento de retroalimentación de información, o sea de retroinformación de las personas, para proporcionarles orientación, autoevaluación, autodirección y, por consiguiente, autocontrol, sea en lo tocante a la educación de las personas, capacitándolas para que puedan alcanzar mejor los objetivos propuestos, sea en relación con la participación en los resultados, como forma de incentivo y refuerzo de lo obtenido (p. 264)

Así, es necesario entonces entender que una vez que se tenga los resultados de las evaluaciones, no solo debemos realizar un plan de acción para las áreas de mejora de la persona, sino también que nos ayuda a comprender las falencias de la empresa.

Es obligatorio también dar a conocer al empleado a través de la retroalimentación los resultados de la evaluación de desempeño realizada; además de que una vez establecidas las medidas a tomar, no olvidar que es importante la periodicidad del proceso para generar mejores resultados a través del tiempo.

En general hay que estructurar mejor este análisis en cuanto a su forma:

- a) Poner todo lo textual de la ley en letra cursiva y entre comillas
- b) Las referencias de análisis debe ir precedida de una palabra “análisis”, para que se diferencie lo uno de lo otro.

La figura 5, corresponde al video, en el que se documenta como avanza el proceso de transición del Consejo de la Judicatura, mientras la figura 6, se muestra a Fernando Yavar, riendo declaraciones a la prensa de como continua el proceso de evaluación y simultáneamente cómo se desarrolla el proceso de selección.

**Figura 5. Avance de los subprocesos de Recursos Humanos.**



**Fuente:** <http://www.funcionjudicial.gob.ec/index.php/es/component/content/article/187.html>

**Figura 6. Fernando Yavar, Vocal del Consejo de la Judicatura de Transición.**



**Fuente:** <http://www.funcionjudicial.gob.ec/index.php/es/component/content/article/187.html>

#### **4.2.1 Factores de importancia en la evaluación de desempeño**

El consejo de la judicatura, al ser el ente máximo en este proceso es quién tiene a cargo el delimitar los parámetros de evaluación y quien tiene a cargo la responsabilidad de la evaluación y de la información obtenida: es decir que la información obtenida a través de la evaluación va a ser de uso exclusivo y confidencial del Consejo de la Judicatura para fines estrictamente laborales.

En este sentido el Consejo de la Judicatura evaluó 4 factores en evaluación de desempeño: cualitativos, cuantitativos, administrativos y disciplinarios sobre un resultado total de 100 puntos.

Cualitativos: se evaluó este factor sobre 35 puntos en base al perfil duro de los aspirantes.

Cualitativos: se evaluó sobre 40 puntos en base a la tasa de resolución de causas ingresadas al despacho de cada aspirante.

Administrativos: se evaluó este factor sobre 20 puntos, en base a los puntos de su gestión en el despacho y la presencia en la convocatoria de cada aspirante.

Disciplinario: se evaluó sobre los últimos 5 puntos. En este caso en específico, se midió en base al perfil duro de los aspirantes ya que anteriormente no se había hecho un proceso formal de evaluación de desempeño y no tenían una base y parámetros sobre los cuales comparar.

Todos los candidatos no tuvieron ningún reclamo ni objeción por lo que se alcanzan los niveles de puntuación necesarios para pasar con éxito la evaluación de desempeño.

Los factores de capacidad y motivación previamente mencionados, son factores que necesariamente se deben hacer bajo una previa observación de cada aspirante, que en este caso no aplica y no solo por el volumen de aspirantes que tuvieron sino por falta de anticipación a los mismos sobre la información del proceso

#### **4.2.2 Errores en la valoración de los evaluadores.**

Dentro de los errores de valoración de evaluadores, el efecto Halo, el error de contraste, atribución falsa, error por indulgencia, error por severidad, estereotipar no aplica en el caso del Consejo de la Judicatura.

Sin embargo se puede observar que el error de significado percibido fue el error principal en este proceso del Consejo de la Judicatura, dado que al no haber un acuerdo bajo los cuales se va a realizar la evaluación de desempeño más que los dados por el Consejo de la Judicatura, dan paso a malos entendidos por parte de los evaluados en cuanto a la información recibida, y es aquí cuando se derivan otros dos errores al evaluar a un aspirante: error de tendencia central y error de la experiencia reciente.

Estos dos últimos porque, respectivamente o evalúas al empleado de acuerdo a la media independientemente del resultado de desempeño, o, porque al no disponer de información previa de desempeño del empleado, utilizas acciones o resultados recientes para calificar el desempeño.

### **4.3 Medición de criterios de la evaluación del programa**

Para esta disertación se decidió utilizar una evaluación sumativa por las siguientes razones:

- Se estableció un objetivo para realizar la evaluación del programa; aparte de los objetivos específicos de esta investigación, nuestro interés fue verificar que fases de los procesos se cumplieron.
- Se elaboró un plan de acción de recolección, análisis y documentación de datos.
- A través de las entrevistas se logró medir el impacto de los procedimientos desarrollados.
- Se logró establecer criterios con los que se pueden comparar otros subprocesos implementados en la misma institución en años siguientes o en otras instituciones similares, además, se pudo plantear mejoras para el programa establecido.
- Se optimizaron recursos, ya que utilizamos los mismos datos de la muestra antes establecida.

#### **Tablas de criterios**

Todos estos criterios establecidos en la evaluación del programa se detallan en las siguientes tablas:

**Tabla 5. Criterios de evaluación del programa aspectos generales**

<b>Evaluación General</b>	<b>Conseguido</b>	<b>No conseguido</b>	<b>No aplica</b>	<b>Evidencia</b>
Se determinó el proceso a evaluar	X			
Esta claramente determinada la población, el lugar y el momento a considerarse	X			Tema de la disertación
Se reúnen instrumentos para la reunión de datos	X			Anexo 1
Se definió el propósito y el alcance de la evaluación	X			Objetivos de la disertación
Se analizaron los datos de manera sistemática y ordenada	X			
Se brindan conclusiones	X			
Se difundieron los resultados		X		
Se brindan opiniones de mejoramiento	X			

**Fuente:** Elaborada por Patricia Pérez y Carolina Sánchez Datos obtenidos en el Consejo de la Judicatura

**Tabla 6. Criterios de evaluación del programa**

<b>Evaluación del programa</b>	<b>Conseguido</b>	<b>No conseguido</b>	<b>No aplica</b>	<b>Evidencia</b>
Se identificó claramente lo que deseamos conocer	X			
Se identificaron efectos inmediatos		X		
Se midió el impacto del programa en una persona o grupo	X			Encuestas realizadas al personal
Se comparó los resultados antes y después del proceso	X			
Se muestran los efectos diferenciales entre antes y después del proceso		X		
Se midió a través del tiempo los resultados		X		
Se identificó una muestra de la población	X			
Se identificó lecciones aprendidas	X			

**Fuente:** Elaborada por Patricia Pérez y Carolina Sánchez Datos obtenidos en el Consejo de la Judicatura

**Tabla 7. Criterios de evaluación de Recopilación de Datos**

<b>Evaluación de la Recopilación de Datos</b>	<b>Conseguido</b>	<b>No conseguido</b>	<b>No aplica</b>	<b>Evidencia</b>
Se llevó un registro actualizado de recolección de datos	X			
Se analizaron grupos de enfoque	X			
Se realizaron observaciones documentadas de las fases del proceso		X		
Se realizaron entrevistas con el personal	X			

**Fuente:** Elaborada por Patricia Pérez y Carolina Sánchez Datos obtenidos en el Consejo de la Judicatura

**Tabla 8. Criterios de evaluación del Proceso de Selección de personal**

<b>Proceso de Selección</b>	<b>Conseguido</b>	<b>No conseguido</b>	<b>No aplica</b>	<b>Evidencia</b>
Existió un manual estructurado y establecido para iniciar el proceso de selección	X			Reglamento Selección y Designación de Servidoras y Servidores de la Función Judicial
Se determinó un comité de expertos que estén a cargo de la verificación y el cumplimiento del programa	X			15 expertos
¿Era personal calificado?	X			
¿El personal fue suficiente?		X		
¿Se describieron correctamente los cargos, antes de iniciar el proceso de selección?	X			Art. 7
Se realizó una convocatoria real	X			Art. 19
Se utilizó herramientas de convocatoria, como periódicos, televisión, páginas de internet, etc.	X			
La convocatoria fue accesible a todas las personas, sin importar sexo, edad, condición social, física o económica		X		
Se estableció los plazos y tiempos para las postulaciones	X			
Es información pública, todas las fases del proceso	X			LOSSCA Art. 19
Se elaboraron con anterioridad los requisitos para cada cargo y se los publicó claramente bajo parámetros legales	X			

Se publicaron los documentos válidos para las postulaciones	X			
Se identificó cuáles eran los parámetros de la idoneidad legal	X			Art. 25
Se identificó cuáles eran los parámetros de idoneidad psicológica	X			Art. 25
Se identificó cuáles eran los parámetros de idoneidad moral	X			Art. 25
Se estableció cuales iban hacer la evaluaciones psicológicas que se aplicó al personal		X		Art. 30
Se estableció un banco de preguntas para las pruebas teóricas	X			Art. 43
Fue realizado por expertos dicho banco de preguntas	X			
Fueron preguntas claras y estructuradas a los conocimientos de los postulantes	X			
Fue un banco de preguntas fácilmente accesible	X			
Dieron el tiempo suficiente para estudiar el banco de preguntas		X		
Se estableció el tiempo que iban a durar las evaluaciones	X			
Fueron los resultados de las evaluaciones claramente documentados		X		
Fueron los resultados de las evaluaciones claramente publicados		X		
Se establecieron parámetros para realizar las entrevistas	X			Art. 50
Se publicaron los parámetros de calificación de la entrevista		X		
Se establecieron con anterioridad la puntuaciones de cada fase del proceso	X			Tabla 1 de la disertación
Se establecieron condiciones para calificar ce manera afirmativa	X			Art. 13
Se logró una igualdad de género	X			Art. 51
Se proclamaron los resultados legales	X			
Se les notificó a los candidatos descartados	X			
Se les notificó a los candidatos descartados a tiempo	X			CAP III. Del Reglamento
Se determinaron desde un inicio cuales iban hacer las causales de descalificación de candidatos postulados	X			
Se les explico las razones por las cuales no fueron seleccionados a los candidatos descartados		X		

Se mantuvo la confidencialidad en todas las fases del proceso	X			Literal I del Cap. III
Se optimizaron los recursos del consejo de la Judicatura		X		
Se realizó informes finales de cada candidato seleccionado				Art. 56
Se realizó procesos de inducción con el personal seleccionado	X			
Se realizó la presentación de documentos para la contratación de dicho personal	X			Art. 56
Se contrató a personas afro-ecuatorianas	X			Resultados 1 %
Se contrató a personas indígenas	X			Resultados 1 %
Se dio la posibilidad de apelar las candidaturas	X			Art. 33
Se dio fases de oposiciones legales	X			Art. 29

**Fuente:** Elaborada por Patricia Pérez y Carolina Sánchez Datos obtenidos en el Consejo de la Judicatura

**Tabla 9. Criterios de evaluación del Proceso de Evaluación de Desempeño**

<b>Proceso de Selección</b>	<b>Conseguido</b>	<b>No conseguido</b>	<b>No aplica</b>	<b>Evidencia</b>
¿Existió un manual estructurado y establecido para iniciar el proceso de evaluación de desempeño?	X			LOSCCA, capítulo IV sección V
Se determinó un comité de expertos que estén a cargo de la verificación y el cumplimiento del programa	X			
¿Era personal calificado?	X			
¿El personal fue suficiente?		X		
Se mantuvo la confidencialidad en los resultados de la evaluación de desempeño	X			Literal I del Cap. III
Se estableció los plazos y tiempos para las postulaciones	X			
Es información pública, todas las fases del proceso	X			LOSSCA Art. 19

Los factores de capacidad y motivación fueron previamente mencionados	X			Conclusiones de la disertación
Se establecieron los factores de calificación de manera objetiva y clara	X			Consejo de la Judicatura.
¿Hubo un proceso de evaluación de desempeño previo?		X		
Se estableció el tiempo que iban a durar las evaluaciones	X			
Fueron los resultados de las evaluaciones claramente documentados		X		
Fueron los resultados de las evaluaciones claramente publicados		X		
Se establecieron con anterioridad la puntuaciones de cada fase del proceso	X			Capítulo 6 de la disertación
Se optimizaron los recursos del consejo de la Judicatura		X		
¿Se dio retroalimentación y seguimiento después de las evaluaciones de desempeño?	X			Políticas de reconocimiento y consecuencias dictadas por la SENRES
¿Se realizó un plan de acción posterior a las evaluaciones, y se tomaron las medidas necesarias?	X			
¿Se dio a conocer a los candidatos que no pasaban el proceso de evaluación de desempeño los motivos?	X			Capítulo 6 de la disertación

**Fuente:** Elaborada por Patricia Pérez y Carolina Sánchez Datos obtenidos en el Consejo de la Judicatura

## **5. MARCO CONCLUSIVO**

### **5.1 Conclusiones**

Si bien, se demuestra que el Consejo de la Judicatura no cumple con todos los procedimientos que nos indican los autores estudiados; mantiene un orden bastante bien organizado y preestablecido; sin embargo no existe el cronograma señalado como ideal por los autores mencionados en esta disertación.

La investigación científica, demuestra que existen varios procedimientos para realizar la selección y evaluación de personal. Al igual que las reformas que se basó el Consejo de la Judicatura; sin embargo todos los autores, demuestran que es necesario iniciar por el levantamiento del perfil para definir cuáles son los filtros con los cuales se puede elegir a los mejores candidatos; el levantamiento de referencias laborales, y la verificación de información, la entrevista y la negociación clara de las condiciones de trabajo.

El proceso de selección y evaluación de desempeño, realizados en el Consejo de la Judicatura, se rige en normas y leyes establecidas en la Constitución de la República, Resolución y decretos preestablecidos, por lo tanto cumple con guiarse por un manual que dirija el proceso de selección, contratación y evaluación de personal.

El personal a cargo de la selección y evaluación de desempeño fue designado idóneamente en base a sus conocimientos y experiencias en el campo.

Con esta disertación, se concluye que es factible realizar procesos de selección y evaluación de desempeño de forma masiva, exigiendo que la brecha existente entre el perfil de los postulantes vs el perfil ideal sea mínima.

Se comprueba que se puede optimizar recursos, tiempo y talento humano, siempre y que se cuente con espacios físicos adecuados, óptima tecnología, personal capacitado y entidades de control.

Se presentan diferentes procedimientos que en la selección que se realiza en empresas públicas no se conocen; como declarar a un proceso desierto por falta de cumplimiento de perfil; o la impugnación de uno o más candidatos.

Cada candidato es responsable de su postulación y conforme se lleva a cabo el concurso, y continuando o eliminando en cada fase. No como en la selección normal; el personal capacitado para selección es quien descarta por un motivo específico al candidato.

## **5.2 Recomendaciones**

Mantener la regularidad en la evaluación de desempeño para garantizar personal competente eficaz y eficiente.

Mantener la transparencia en las actividades realizadas y los resultados obtenidos.

Aplicar una batería de pruebas psicométricas más acorde a la necesidad del perfil; a fin de confirmar la idoneidad del candidato seleccionado para cubrir la vacante.

Siempre realizar el levantamiento de referencias laborales; ya que a pesar de verificar los datos de los candidatos, no se investiga el desempeño laboral anterior.

Es necesario el aprendizaje de la selección y evaluación de desempeño en el sector público, pues existen normas, y procedimientos como las fases de oposiciones, que permiten que el candidato alegar los resultados obtenidos. Sin embargo en ninguna de las teorías estudiadas, existe este derecho de defender su postulación.

## BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2010). *Selección por competencias*. Argentina: Granica.

Alfaro, M. (2012). *Administración de Personal*. México: Red Tercer Milenio.

Asamblea Nacional de la Republica. (2011). *Reglamento de Concursos de Méritos y Oposición Impugnación Ciudadana y Control Social para la Selección y Designación de Servidoras y Servidores de la Función*. Obtenido de [http://www.funcionjudicial.gob.ec/files/Reglamento\\_General\\_Concursos.pdf](http://www.funcionjudicial.gob.ec/files/Reglamento_General_Concursos.pdf). Consultado el 30 de marzo del 2012.

Asamblea Nacional de la República. (2011). *Resolución N° 006-2011*. Obtenido de [http://www.funcionjudicial.gob.ec/files/Reglamento\\_General\\_Concursos.pdf](http://www.funcionjudicial.gob.ec/files/Reglamento_General_Concursos.pdf). Consultado el 30 de marzo del 2012.

Congreso Nacional. (2003). *Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Publico, (LOSCCA)*, (2003). Obtenido de <http://www.registrocivil.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/01/este-es-12-LEY-ORG%C3%81NICA-DEL-SERVICIO-P%C3%9ABLICO-leyes-conexas.pdf>. Consultado el 06 de agosto de 2014.

Consejo de la Judicatura (2005). *Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa, Cosificación 8, Registro Oficial 16 del 12 de mayo del 2005*. Obtenido de [http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2\\_ecu\\_anexo33.pdf](http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_ecu_anexo33.pdf). Consultado el 06 de agosto de 2014.

Consejo de la Judicatura (2012) *Misión y Visión*. Obtenido de: <http://www.funcionjudicial.gob.ec/index.php/es/consejo-de-la-judicatura/quienes-somos/mision-vision.html>. Marzo 2012. Consultado el 24 de marzo del 2015.

Consejo de la judicatura (2011). *Proceso de selección y evaluación de desempeño*. Obtenido de <http://www.funcionjudicial.gob.ec/> Consultado el 13 de enero del 2011.

Consejo de la Judicatura (2012). *Posesión de Jueces y Juezas de la Corte nacional de Justicia*. Obtenido de:

<http://www.funcionjudicial.gob.ec/index.php/es/component/content/article/187.html>.

Consultado el 24 de marzo del 2015.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Mc. Graw Hill.

Dessler, G. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.

Efecto Halo (2012). Obtenido de [http://www.ecured.cu/index.php/Efecto\\_halo](http://www.ecured.cu/index.php/Efecto_halo). Consultado el 06 de agosto de 2014.

Error de contraste. (2012). Obtenido de: [http://www.ehowenespanol.com/9-errores-comunes-evaluaciones-desempeno-lista\\_165482/](http://www.ehowenespanol.com/9-errores-comunes-evaluaciones-desempeno-lista_165482/). Consultado el 06 de agosto de 2014.

Evaluación de desempeño (2012) Obtenido en <https://www.youtube.com/watch?v=cOVSYrDeg24>. Consultado el 25 de septiembre de 2015.

Ferraro, E. *Administración de los Recursos Humanos*. Argentina: Valletta Ediciones

Pérez, P y Sánchez C. (2011). *Análisis de los subsistemas de Evaluación de Desempeño y Selección de Personal del área judicial de la ciudad de Quito, implantado en el Consejo de la Judicatura, en el año 2011*. Ecuador: Plan de disertación Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Pope J. (2008). *Evaluation Step-by-Step Guide* Obtenido de: [file:///C:/Users/SELECCION/Downloads/Evaluation-Step-by-Step-Guide%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/SELECCION/Downloads/Evaluation-Step-by-Step-Guide%20(1).pdf) . Consultado el 25 de septiembre de 2015

Posso. M. (2005). *Metodología para el trabajo de grado*. Ecuador: Universidad Técnica Particular de Loja.

Suárez, M (2004), *Interaprendizaje Holístico de Matemática*. Ecuador: Ed. Gráficas Planeta.

Tendencia Central. (2012) Obtenido de: [http://www.ehowenespanol.com/9-errores-comunes-evaluaciones-desempeno-lista\\_165482/](http://www.ehowenespanol.com/9-errores-comunes-evaluaciones-desempeno-lista_165482/). Consultado el 06 de agosto de 2014.


Villegas, J. (2003). *Administración de Personal*. Venezuela: Ediciones Vega.

Wall J. (2011) *Program evaluation model 9-step process* Obtenido de  
<http://assessmentresources.pbworks.com/f/9+Step+Evaluation+Model+Paper.pdf>.  
Consultado el 25 de septiembre de 2015.

# **ANEXOS**

## ANEXO 1

### CARTA DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL CONSEJO NACIONAL DE LA JUDICATURA PARA ELABORACION DE TESIS

  
Consejo de la Judicatura

CONSEJO DE LA JUDICATURA DE TRANSICIÓN  
DIRECCIÓN GENERAL

FECHA 23 MAYO 2012  
RECIBIDO POR: *Saúl*  
ANEXOS: 16/13

**MEMORANDO No.DNAJ-2012-1352**

**PARA:** Dr. Mauricio Jaramillo Velasteguí  
DIRECTOR GENERAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA

**DE:** Ab. María Augusta Peña, MSC.  
DIRECTORA NACIONAL DE ASESORÍA JURÍDICA (E)

**ASUNTO:** Informe jurídico sobre pedido de acceso a la información, solicitado por la señorita Patricia Pérez Robalino.

**FECHA:** Quito, D.M. 23 de mayo del 2012

De mi consideración:

En respuesta al trámite interno No. T2012.04.18.21875, de fecha 21 de mayo del 2012, en el cual se solicita un informe jurídico sobre que es información confidencial, al respecto me permito indicar que mediante memorando No. DNAJ-2012-1115, de fecha 25 de abril del 2012, esta Dirección emitió un pronunciamiento jurídico dilucidando la petición formulada por la señorita Patricia Pérez Robalino, en la cual solicitaba se le autorice el uso de la información que se encuentra en la página web de la institución; así como el acceso a los archivos y a las áreas administrativas que dispongan de información relacionada al "Proceso de Evaluación de Desempeño y del Proceso de Selección de Personal que se efectuó en el Consejo de la Judicatura en el año 2011-2012 en la ciudad de Quito"; que la requiere como material de investigación para el desarrollo de su tesis, para obtener el título profesional de Psicóloga, en la Universidad Católica del Ecuador.

En la parte del análisis de informe mencionado, se explica claramente que es información pública y que es información confidencial; y en base a este análisis se concluye indicando que solo se autorice a la peticionaria hacer uso de la información que se encuentra en el página web de la institución, por constituir información pública, sujeta al principio de publicidad de conformidad con el artículo 1 de la LOTAIP; y no el acceso a los archivos de la institución, ya que ahí reposan datos personales de las servidoras y servidores judiciales, cuya publicidad constituye una invasión de la intimidad personal y familiar; entre ellos los derechos personalísimos y fundamentales, y que por mandato del artículo 6 de la LOTAIP; y artículo 66, numeral 19 de la Constitución, las instituciones públicas están en la obligación de proteger, el incumplimiento de las normas citadas, vulnera derechos constitucionales.

*MSP*

*¡Por una justicia oportuna y transparente!*

CONSEJO DE LA JUDICATURA  
JORGE WASHINGTON E4-157 Y AV. AMAZONAS

*¡Por una justicia oportuna y transparente!*

CONSEJO DE LA JUDICATURA  
JORGE WASHINGTON E4-157 Y AV. AMAZONAS

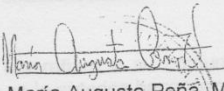
Acto No. XX-04-CJ-12  
Ley D.M. 27 de 2012



Consejo de la Judicatura

Adjunto, dígnese encontrar el proyecto de respuesta para su suscripción y posterior envío a la peticionaria.

Muy atentamente,

  
Ab. María Augusta Peña, MSC.  
DNAJ/LJ/R.Y.



*¡Por una justicia oportuna y transparente!*

CONSEJO DE LA JUDICATURA  
JORGE WASHINGTON E4-157 Y AV. AMAZONAS  
TELÉFONO: 000 000 000 000 000 000

## ANEXO 2

### TRANSCRIPCIÓN DE LA ENTREVISTA AL REPRESENTANTE DEL CONSEJO NACIONAL DE LA JUDICATURA.

#### Introducción

Al presentarse la oportunidad de mantener contacto con uno de los funcionarios, del Consejo de la Judicatura de Transición; nuestro objetivo principal, es conseguir información de la vivencia que tuvo el personal que estuvo en este periodo.

Se recuerda que la entrevista es totalmente confidencial, y guarda el nombre del entrevistado.

**1. ¿Cómo inicio este proceso de evaluación y selección de personal?**

Todo el proceso inició, con la aceptación de la ciudadanía en la Consulta Popular que se realizó meses atrás, donde se sometió a la reforma del poder judicial, creando el Consejo Nacional de la Judicatura de Transición y la reestructuración del personal judicial.

**2. ¿Cuál es el plan de acción?**

Evaluar su nivel de educación, edad, trayectoria, tipo de contrato, etc.

Sin embargo algo clave fue la evaluación es el análisis por resultados que se hizo. La capacidad para brindar una resolución rápida, la eficacia y eficiencia del personal y el número de causas resueltas y el tiempo empleado en cada una de ellas.

**3. ¿Cuántas personas serán evaluadas?**

Alrededor de más de 1000 funcionarios a nivel nacional. Entre ellos jueces, conjueces, ayudantes judiciales, personal administrativo.

No podemos solo recibir las hojas de vida y delegar a dedo quienes se merecen o no tener un cargo dentro de la función judicial.

**4. ¿Qué tiempo durará este proceso?**

El tiempo establecido para realizar este proceso es de 12 a 18 meses a partir de la posición de delegados y demás personal involucrado en el proceso de evaluación y contratación de personal.

La idea es, que para el octavo mes, el personal ya haya superado su evaluación y que este contrato el nuevo personal seleccionado.

Además hay que tomar en cuenta que la evaluación es individual y periódica durante su desempeño laboral.

**5. ¿Cuáles son las evaluaciones que se les aplico?**

Según las indicaciones, se les evaluó con una sola prueba psicológica y con la entrevista que se realizó.

**6. ¿Cómo se realizara la contratación?**

La contratación, será a través de nombramiento, con una remuneración variable que se establece por méritos.

**7. ¿Quiénes pueden postularse?**

Todos los ciudadanos y ciudadanas que cumplan con el perfil establecido según la RESOLUCION No. 005-2012. Serán convocados a través de las publicaciones que realice el Consejo de la Judicatura, según el cronograma de cada uno de los concursos de méritos y oposiciones.

**8. ¿Quiénes son las personas a cargo de este proceso?**

Según las resoluciones y la constitución, se delegara a una serie de profesionales dentro de comisiones, que estarán a cargo de la elaboración de pruebas teóricas, revisión y verificación de datos y análisis e interpretación de los resultados de las pruebas psicológicas y entrevista.

**9. ¿Cómo saben los candidatos, los resultados del proceso?**

A través de las publicaciones “On-line” que realizara el consejo.

**10. ¿Cuáles son las herramientas utilizadas en este proceso?**

En primer lugar, el Consejo de la Judicatura se está reestructurando físicamente, construyendo nuevos edificios, con espacios acorde a las necesidades de los usuarios, además se ha implementado toda una plataforma de tecnología 2.0 que agilite los procesos y el archivo de las causas.

A parte se desarrolló un software para la evaluación continua del desempeño del personal y para el ingreso de los funcionarios judiciales.

## ANEXO 3

### LISTADO DEL COMITÉ DE EXPERTOS Y EXPERTAS

← → C [www.funcionjudicial.gob.ec/index.php/es/la-corte-nacional-de-justicia-desde-el-26-de-agosto-arra](http://www.funcionjudicial.gob.ec/index.php/es/la-corte-nacional-de-justicia-desde-el-26-de-agosto-arra)

- Materias sobre las cuales versará la prueba teórica
- Banco de preguntas para el examen de oposición de Jueces y Jueces de la Corte Nacional de Justicia

En cumplimiento del segundo inciso del artículo 27 del Instructivo de Concurso de Méritos, Oposición, Impugnación Ciudadana y Control Social para la Selección y Designación de Jueces y Jueces de la Corte Nacional de Justicia, el cual establece que "El Comité de Expertos y Expertas revisará y depositará las preguntas propuestas por las Universidades y elaborará un banco general de preguntas que será publicado en el sitio web del Consejo de la Judicatura. A partir de su publicación, la ciudadanía tendrá 4 días de plazo para ingresar, a través de la misma página web, sus observaciones y comentarios sobre el banco general de preguntas. Una vez transcurrido este plazo, el Comité de Expertos y Expertos realizará las correcciones pertinentes y publicará el banco general de preguntas máximo 48 horas antes de la rendición de la prueba". La ciudadanía puede presentar sus observaciones y comentarios a través del siguiente correo electrónico: [concursos@funcionjudicial.gob.ec](mailto:concursos@funcionjudicial.gob.ec) hasta las 24h00 del día jueves 10 de noviembre de 2011.

#### 8. COMITÉ DE EXPERTOS:

- CARLOS EDUARDO GARCÍA TORRES
- DIEGO ZALAMEA LEÓN
- MARIA PATLOVA DE LOS ÁNGELES GUERRA GUERRA
- REMIGIO ANTONIO AUQUILLA LUCERO
- SANDRA PATRICIA MOREJON LLANOS

#### 9. FASE DE IMPUGNACIÓN:

- Listado de personas postulantes sujetas a posible impugnación
- Listado de Postulantes Impugnados
- Listado de impugnaciones ciudadanas admitidas a trámite y desestimadas
- Estadística de impugnaciones ciudadanas
- Cronograma de audiencias públicas
- Instructivo para audiencias

#### 10. PRUEBA TEÓRICA:

- Banco general de preguntas para la prueba teórica
- Resultados de la prueba teórica

Los resultados de la etapa de prueba teórica que se presentan, tienen carácter preliminar y están sujetos a modificación, según las solicitudes de recalificación que presenten las personas postulantes. Los resultados definitivos de esta etapa serán publicados el día 22 de noviembre, según lo dispuesto en el artículo 46 del reglamento de Concursos de Méritos, Oposición, Impugnación ciudadana y Control Social para la Selección y Designación de Servidoras y Servidores de la Función Judicial.

 Dirección: 12 de Octubre N24-563 y Francisco Salazar  
Copyright © 2011 Consejo de la Judicatura  Web Mail

## ANEXO 4

### BANCO DE PREGUNTAS DE LA PRUEBA TEÓRICA

Banco de preguntas de la prueba teórica [En línea], documento electrónico, [fecha de consulta diciembre 2011]. Disponible en:

<http://www.funcionjudicial.gob.ec/index.php/es/la-corte-nacional-de-justicia-desde-el-26-de-agosto-arranca-el-periodo-de-postulacion.html>

<b>CONSEJO DE LA JUDICATURA DE TRANSICIÓN CONCURSO CORTE NACIONAL DE JUSTICIA PRUEBA TEÓRICA - BANCO PRELIMINAR DE PREGUNTAS</b>	
2372	QUE FUNCIONES CUMPLE LA FISCALIA:
2373	EL PRINCIPIO DE IN DUBIO PRO REO ESTABLECE QUE:
2374	CUAL DE LOS SIGUIENTES ENUNCIADOS ES EL CORRECTO?
2375	EL PRINCIPIO DE INMEDIACION ESTABLECE
2376	El principio de proporcionalidad determina que las leyes establecerán la debida proporcionalidad entre infracciones y sanciones
2377	UNA DE LAS CARACTERISTICAS DE LOS DERECHOS CONSTITUCIONALES ES QUE SON:
2378	SON DEBERES Y RESPONSABILIDADES DE LOS CIUDADANOS
2379	LA ACCION DE HABEAS CORPUS PUEDE PROPONERSE PARA:
2380	Para el ejercicio de los derechos y las garantías constitucionales deben cumplirse las condiciones establecidas previamente
2381	Ninguna norma jurídica podrá restringir el contenido de los derechos ni de las garantías constitucionales
2382	EL DERECHO HUMANO AL AGUA ES:
2383	LA SOBERANÍA ENERGÉTICA:
2384	La Constitución de la República del Ecuador prohíbe, la introducción de residuos nucleares y desechos tóxicos al territorio nacional
2385	EL ESTADO FOMENTARÁ LA PLURALIDAD Y LA DIVERSIDAD EN LA COMUNICACIÓN, Y AL EFECTO:
2386	La asociación de medios de Comunicación, regulará la prevalencia de contenidos en la programación de los medios.
2387	SON PARTE DE LOS DERECHOS DE LA CULTURA Y CIENCIA:
2388	EL DERECHO A LA EDUCACION:
2389	SEÑALE EL ENUNCIADO INCORRECTO
2390	EL ESTADO GARANTIZARA:
2391	LAS MADRES Y PADRES O SUS REPRESENTANTES TENDRÁN LA LIBERTAD DE ESCOGER PARA SUS HIJAS E HIJOS UNA EDUCACIÓN:
2392	EL EJERCICIO DEL DERECHO A LA CIUDAD SE BASA EN LA GESTIÓN DEMOCRÁTICA DE ÉSTA, EN LA FUNCIÓN SOCIAL Y AMBIENTAL DE LA PROPIEDAD Y DE LA CIUDAD, Y EN EL EJERCICIO PLENO DE LA CIUDADANÍA.
2393	EL ESTADO GARANTIZARA EL DERECHO A LA SALUD MEDIANTE:
2394	ENTRE OTROS, LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE SALUD SE REGIRÁ POR LOS PRINCIPIOS DE:
2395	EL TRABAJO ES UN DERECHO Y UN DEBER SOCIAL, Y UN DERECHO ECONÓMICO, FUENTE DE REALIZACIÓN PERSONAL Y BASE DE LA ECONOMÍA.
2396	EL DERECHO A LA SEGURIDAD SOCIAL ES:
2397	SEÑALE EL ENUNCIADO CORRECTO
2398	LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS DE EFECTOS GENERALES QUE VULNEREN DERECHOS, SON SUSCEPTIBLES DE:
2399	EL RECURSO DE APELACIÓN DE LA SENTENCIA EN LA ACCIÓN DE PROTECCIÓN DEBE SER INTERPUESTO DENTRO DEL PLAZO DE TRES DÍAS:
2400	ELEMENTOS ESENCIALES DEL ESTADO
2401	CUÁL ES EL ÓRGANO COMPETENTE PARA CONOCER Y RESOLVER EN ÚLTIMA Y DEFINITIVA INSTANCIA LOS RECURSOS ELECTORALES EN CONTRA DE LOS ACTOS DEL CONSEJO NACIONAL ELECTORAL



## ANEXO 6

### REGISTRÓ DE POSTULACION

A través de este sistema, usted podrá registrar o actualizar sus datos personales, ingresar su hoja de vida, seleccionar y participar en los concursos de Méritos y Oposición de la Función Judicial.

Para iniciar el proceso, si se registra por primera vez en el sistema, haga clic en registre: [aquí](#), y le aparece la ventana donde debe ingresar toda la información solicitada. Los campos con el símbolo \* significa que son requeridos de ingresarlos, una vez llenado todos los datos hace clic en el botón Registrarse.

The screenshot shows a web browser window with a registration form titled "Registro". The form contains the following fields and labels:

- \* Cédula: [input field]
- \* Nombres: [input field]
- \* Apellido Paterno: [input field]
- Apellido Materno: [input field]
- \* E-mail: [input field]
- \* Pregunta secreta: [dropdown menu with "Selecciona" selected]
- \* Respuesta secreta: [input field]
- \* Contraseña (Mínimo 8 caracteres): [input field]
- \* Confirme contraseña: [input field]

At the bottom of the form, there is a CAPTCHA instruction: "\* Digite el texto que está visualizando dentro de la imagen de color." Below this instruction is a small image containing the text "kmi1rn3" and a "Refrescar" button.

The Windows taskbar at the bottom of the screenshot shows the date and time as "ES 5:23 24/05/2015".