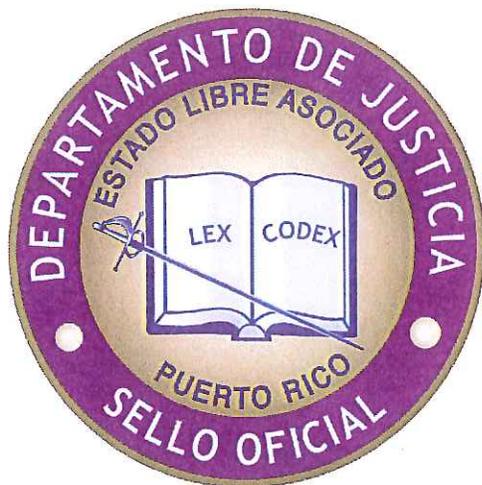




ESTADO LIBRE ASOCIADO DE PUERTO RICO
DEPARTAMENTO DE JUSTICIA

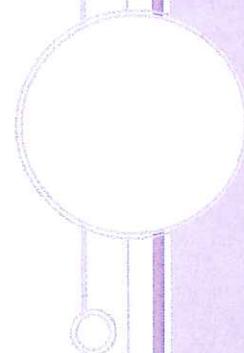
**SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DEL SERVICIO
DE CARRERA CON ESTATUS REGULAR DEL DEPARTAMENTO DE JUSTICIA**

ORDEN ADMINISTRATIVA NÚMERO 2016-07



MANUAL DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE EMPLEADOS

Departamento de Justicia
Estado Libre Asociado de Puerto Rico



I. INTRODUCCIÓN

El recurso humano es el elemento básico sobre el cual se fundamenta el funcionamiento del Departamento de Justicia. La participación óptima del personal requiere que se conozca y evalúe su ejecución continuamente a base de unas expectativas preestablecidas. Dentro de estos parámetros, surge el proceso de evaluación de la ejecución en el empleo como la forma aceptada, y reconocida de valorar la labor rendida por el empleado. Además, dicho sistema servirá de herramienta para reconocer las fortalezas y debilidades de los empleados y poder ofrecer una retroalimentación cónsona con los resultados obtenidos. Así, la evaluación de ejecución consiste en un proceso complejo, en el cual deben mantenerse íntimamente relacionados los objetivos de la administración y de los empleados bajo un denominador común; la aspiración a brindar un servicio de excelencia.

Para lograr estos objetivos, es necesario establecer y desarrollar un sistema de evaluación del desempeño que cuente con procedimientos sistemáticos, y métodos definidos que se apliquen de forma continua y constante, para instituir el mismo como proceso confiable y motivador. Además, debe convertirse en un instrumento útil para el Departamento de Justicia cuando haya que tomar decisiones basadas en la valoración de ejecutorias.

Para el éxito del sistema de evaluación del desempeño se requiere la participación efectiva de los supervisores y de los empleados, para establecer de forma clara y precisa los criterios de evaluación y el método de aplicarlos. Esta metodología permite que el empleado conozca los criterios por los cuales será evaluado, eliminando así la posibilidad de apreciaciones fundamentadas en criterios no conocidos, ni discutidos previamente con el empleado. Asimismo, el empleado estará informado de sus fortalezas, debilidades y tendrá la oportunidad de mejorar su efectividad y desempeño.

De igual forma, es vital que los juicios emitidos por el supervisor, positivos o negativos, acerca de la ejecución de sus empleados, estén basados en realidades objetivas, y no en interpretaciones subjetivas, tales como impresiones o recuerdos de incidentes aislados.

El propósito de establecer un sistema de evaluación del desempeño fundamentado en los principios antes mencionados, es crear un ambiente propicio en el lugar de trabajo, que promueva la creatividad, el entusiasmo, el interés necesario para el enriquecimiento y fortalecimiento continuo de un buen clima de trabajo y procurar el desempeño eficiente.

En este Manual del Sistema de Evaluación del Desempeño de los Empleados del Servicio de Carrera con Estatus Regular del Departamento de Justicia, deberá entenderse que todo término utilizado para referirse a persona o puesto, alude a ambos géneros.

I. TÍTULO

Este sistema se conocerá y será citado como “Sistema de Evaluación del Desempeño de los Empleados del Servicio de Carrera con Estatus Regular del Departamento de Justicia”. En adelante se utilizarán las formas abreviadas de Sistema de Evaluación y Sistema, según sea más conveniente para la comprensión de la expresión

II. BASE LEGAL

El Sistema de Evaluación se crea en virtud de la Ley Núm. 205 -2004, según enmendada, conocida como "*Ley Orgánica del Departamento de Justicia de Puerto Rico*" y de la Ley Núm. 184 -2004, según enmendada, conocida como "*Ley para la Administración de los Recursos Humanos en el Servicio Público del Estado Libre Asociado de Puerto Rico*", según enmendada, que establece lo siguiente en la Sección 6.6 (1) y (2):

Artículo 6, Sección 6.6, inciso 1: Los empleados de carrera con status regular tendrán seguridad en el empleo siempre que satisfagan los criterios de productividad, eficiencia, hábitos, actitudes, orden y disciplina que deben prevalecer en el servicio público. Dichos criterios se establecerán a base, entre otros factores, de las funciones de los puestos, los deberes y obligaciones que se disponen más adelante en esta ley, y aquellos otros que conforme a la función operacional de cada agencia resultaren necesarios para la prestación de servicios.

Artículo 6, Sección 6.6, inciso 2: Las agencias podrán determinar, y vendrán obligadas a establecer, el sistema de evaluación de desempeño, productividad, ejecutorias y cumplimiento eficaz con los criterios establecidos para los empleados más adecuado a sus necesidades operacionales. Estos sistemas de evaluación serán revisados y aprobados por la autoridad nominadora de cada agencia.

III. APLICABILIDAD

Este Sistema aplicará a los empleados del Servicio de Carrera con Estatus Regular del Departamento de Justicia (en adelante, Departamento). Se exceptúa de la aplicación de este Sistema al personal nombrado por el Gobernador del Estado Libre Asociado de Puerto Rico¹ y los empleados en período probatorio². Las clases de puestos a las que les aplica el presente Sistema de Evaluación se reseñan en el **Apéndice 1**.

IV. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

La evaluación del desempeño de los empleados del Departamento está encaminada hacia los siguientes objetivos principales:

1. Promover el desarrollo del personal hacia el nivel de excelencia más alto en el desempeño de sus funciones, a tenor con las metas y objetivos del Departamento.
2. Proveerle al Departamento información, relevante, periódica y confiable acerca de la calidad de la ejecución del personal, la cual permita fundamentar las decisiones relacionadas con la administración de los recursos humanos.

¹ Los fiscales, procuradores y registradores de la propiedad cuentan con su propio sistema de evaluación del desempeño.

² Los empleados en período probatorio cuentan con su propio manual de evaluación.

El Sistema de Evaluación contribuirá al logro de una serie de objetivos secundarios que también son importantes para la gerencia y los empleados del Departamento.

1. Fomentar en los empleados el deseo de superación, encaminando y guiando sus esfuerzos hacia el logro de su potencial profesional y personal.
2. Contribuir como medio eficaz para servir de instrumento de motivación, y no solo de valoración cuantitativa.
3. Identificar el potencial de desarrollo en los empleados y las áreas de ejecución que pueden mejorarse.
4. Orientar a los empleados mediante planes de acción individuales para que superen sus debilidades y canalicen efectivamente sus fortalezas.
5. Proveer oportunidades de comunicación positiva y productiva entre supervisor y empleado.
6. Permitir el diálogo constante entre los supervisores y sus subalternos, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro y de objetivos a conseguir.
7. Contribuir al desarrollo de técnicas de supervisión para aumentar los niveles de productividad, eficiencia y calidad en el trabajo.
8. Crear y reforzar hábitos de trabajo orientados al logro de resultados.

V. USOS DE LA EVALUACIÓN SISTEMÁTICA

Para el Departamento, en su continuo crecimiento y desarrollo organizacional, un sistema de evaluación integral es de vital importancia como fuente de información para la toma de decisiones. Esa información permitirá utilizar de forma más adecuada los recursos humanos disponibles, agilizar la introducción de prácticas y procedimientos de supervisión que promuevan las mejores relaciones interpersonales, promover la participación del personal en los procesos de toma de decisiones, y propiciar un clima de trabajo de confianza y tolerancia.

La información que provea este sistema será fundamental en la toma de decisiones de asuntos que competen a la administración de personal, tales como organizar programas de capacitación y adiestramientos con objetivos específicos. Además, podrá utilizarse para tomar decisiones referentes a reconocimientos, bonos de productividad, reubicación de empleados, acciones disciplinarias, aumentos de sueldo por mérito, ascensos, entre otras. De igual forma, se puede utilizar para redirigir esfuerzos en la selección y reclutamiento de personal.

La evaluación del desempeño tiene otros usos que pueden fortalecer el equipo de trabajo del Departamento. Entre ellos, se destacan los siguientes:

- a. Orientar a los empleados acerca de la forma en que deben desempeñarse sus funciones para alcanzar los resultados esperados.
- b. Informar al empleado periódicamente sobre su ejecución.
- c. Reconocer la labor meritoria con respecto al logro de metas y objetivos.
- d. Determinar necesidades de adiestramiento.
- e. Reubicar empleados para la mejor utilización del recurso humano de acuerdo con sus conocimientos, destrezas y habilidades.

VI. DEFINICIONES

1. **Autoridad Nominadora:** Se refiere a la persona que dirige el Departamento de Justicia.
2. **Calificación:** Otorgar una puntuación (valoración numérica) al desempeño del empleado durante el período que se está evaluando, según el rango de puntos dentro de cual se ubique dicho resultado en la escala de medición establecida por el Departamento. La misma corresponde a: 1, 2, 3 y 4.
3. **Ciclo de Evaluación:** Se refiere a las tres (3) fases que cubre el período de evaluación de ejecución y desarrollo: (Fase I) revisión de criterios, (Fase II) evaluación preliminar y (Fase III) segunda evaluación. Este ciclo consta de doce (12) meses.
4. **Coordinador del Sistema de Evaluación:** Es la persona responsable de atender las actividades relacionadas con el Sistema de Evaluación del Departamento, y velar por el fiel cumplimiento del procedimiento establecido.
5. **Criterios de Evaluación:** Son conceptos que describen las expectativas de eficiencia y efectividad en el desempeño de cada empleado, de acuerdo con las funciones del puesto que ocupa, que van dirigidos al logro de las metas y objetivos del Departamento.
6. **Criterios de Orden y Disciplina:** Categoría que agrupa las reglas establecidas referentes a los deberes, obligaciones, prohibiciones y otras disposiciones de índole normativa. Estos son: *relaciones interpersonales, cooperación, disciplina, asistencia y puntualidad.*
7. **Departamento:** Se refiere al Departamento de Justicia de Puerto Rico.
8. **Desempeño o Ejecución:** La manera en que el empleado lleva a cabo las tareas específicas que le han sido asignadas.
9. **Evaluación:** Proceso mediante el cual se mide el valor de las ejecutorias y comportamiento de un empleado, tomando en cuenta el logro de los resultados

- esperados en el desempeño de las funciones del puesto, y el cumplimiento con los criterios establecidos. Es una función administrativa que consiste en pasar juicio acerca de las ejecutorias de otros, con referencia a las normas, reglas y objetivos establecidos de antemano.
10. **Evaluación Final:** Es la evaluación anual que contiene el resultado de la ejecución del empleado en las dos *evaluaciones parciales* del ciclo (Fase II y Fase III). Para obtenerla, se suma el nivel alcanzado por el empleado en ambas evaluaciones y se divide entre dos.
 11. **Evaluación Preliminar:** Se llevará a cabo al finalizar los primeros seis (6) meses, contados a partir del inicio del ciclo de evaluación.
 12. **Expediente del supervisor:** Conjunto de pruebas recolectadas a lo largo del período a evaluar, que ayudan a demostrar la competencia laboral del empleado, sus aportes al logro de las metas del Departamento y su potencial de desarrollo profesional. Se incluyen las evaluaciones realizadas a los empleados.
 13. **Fase:** Período de seis (6) meses donde se evalúa el desempeño del empleado.
 14. **Función:** Un conjunto de tareas afines y relacionadas que describe en forma general una de las labores y responsabilidades principales del empleado en el puesto.
 15. **Manual:** Se refiere al Manual para la aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño de los Empleados con Estatus Regular del Departamento de Justicia.
 16. **Niveles de Ejecución:** Es la denominación que se utiliza para describir el rendimiento de los empleados. Es decir, la forma en que el empleado efectúa y cumple con las tareas asignadas. Estos son: *sobresaliente, satisfactorio, necesita mejorar y no satisfactorio*.
 17. **Registro de Incidentes Críticos:** Instrumento de evaluación que se utiliza en las diferentes etapas del proceso, y forma parte del expediente del supervisor para cada empleado. En el mismo, el supervisor anota con conocimiento del empleado, todos los incidentes relevantes que ocurran (positivos o negativos) de la conducta del empleado que estén relacionados con la ejecución sus funciones, según los criterios establecidos. Este documento complementa la evaluación del desempeño.
 18. **Resultados Esperados:** Descripción escrita, clara y precisa de cómo el supervisor espera que el empleado lleve a cabo sus funciones, tomando en consideración criterios tales como: calidad, cantidad y tiempo.
 19. **Secretaria Auxiliar de Recursos Humanos:** Es la persona responsable de administrar el Sistema de Evaluación. Esto incluye la revisión e implantación del mismo.
 20. **Seguimiento:** Revisión periódica efectuada al desempeño del empleado, y al avance en los proyectos, productos o servicios asignados.

21. **Sistema de Evaluación Del Desempeño o Sistema:** Conjunto de procedimientos y técnicas que forman parte de la administración de personal, mediante el cual el Departamento obtiene información válida y pertinente acerca de la calidad de las ejecutorias de los empleados, para juzgar su efectividad con relación a los objetivos establecidos.
22. **Tareas:** Una actividad de trabajo necesaria para el desempeño de las funciones de un puesto.

VII. PROCEDIMIENTO PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA

El Sistema será administrado y custodiado por el Coordinador del Sistema de Evaluación, quien será designado por la Secretaría Auxiliar de Recursos Humanos y laborará en el Centro de Servicio al Empleado de dicha Secretaría. Su función principal es desarrollar e implantar un programa continuo de adiestramiento y asesoramiento a supervisores sobre los diversos aspectos del sistema de evaluación, así como velar por el cumplimiento de todas las actividades concernientes al proceso de evaluación. Además, ofrecerá orientaciones a todo el personal acerca del Sistema y proveerá un calendario con las fechas de las distintas etapas del ciclo de evaluación.

La evaluación del desempeño es de *carácter obligatorio* para todos los empleados que laboran en el Departamento, a quienes les aplica el presente Sistema de Evaluación. La evaluación de cada empleado será ejecutada por su supervisor inmediato, y se seguirá el procedimiento esbozado en este Manual. Es responsabilidad del supervisor llevar a cabo la evaluación de la ejecución de todos sus empleados. Serán sancionados los supervisores que **sin justificación comprobada** dejen de evaluar el desempeño del personal a su cargo o no sigan las disposiciones y directrices de este Sistema de Evaluación del Desempeño.

Si durante el período de evaluación (evaluación preliminar o segunda evaluación), el empleado ha tenido más de un supervisor inmediato, será evaluado por cada uno de ellos. Se promediarán las evaluaciones, y de ese modo, se obtendrá la calificación final para ese período evaluado en particular.

A. CICLO DE EVALUACIÓN

El ciclo de evaluación de los empleados del Departamento tiene un período de 12 meses de duración y tres (3) fases, a saber: (1) revisión de los criterios de evaluación con el empleado, (2) evaluación preliminar y (3) segunda evaluación. La primera fase se realiza en *enero*, la segunda fase se efectúa a los seis (6) meses, contados a partir del inicio del ciclo (*junio*), y la tercera fase se llevará a cabo en *diciembre*.

El período de evaluación es *ininterrumpido e impostergable*. Si un empleado disfruta de sus vacaciones al final de la segunda fase o tercera fase de evaluación, el supervisor deberá evaluarlo antes de que cesen sus labores. Asimismo, si el empleado se ausenta por enfermedad u otra razón justificada (por ejemplo: licencia de jurado, licencia militar, entre otras), al final de la segunda o tercera fase, el supervisor deberá evaluarlo con la

situación que esté fuera del control de las partes, el ciclo de evaluación comprenderá el período de trabajo en que el empleado estuvo presente.

A continuación se presentan las tres (3) fases del ciclo de evaluación.

FASE I: REVISIÓN DE CRITERIOS

El primer paso en el proceso de evaluación es la *revisión de los criterios* a través de los cuales la ejecución del empleado será evaluada. En esta fase, el supervisor se reunirá y discutirá con el empleado los criterios que se utilizarán para evaluar su labor, los *resultados esperados*, y todos los documentos o formularios inherentes al Sistema de Evaluación. En dicha reunión, el supervisor se asegurará de que el empleado entienda con toda claridad el procedimiento a seguir para evaluar su desempeño.

El supervisor discutirá los *resultados esperados* para cada criterio a ser evaluado. Para estos fines, el supervisor utilizará el **Formulario de Criterios de Evaluación y Resultados Esperados**, correspondiente al grupo ocupacional del empleado, donde especificará los resultados esperados en cada uno de los criterios de evaluación. (Véase Apéndice 2). Los resultados esperados deberán ser medibles y observables para que la evaluación sea objetiva, y se desligue de cualquier connotación de subjetividad por parte del evaluador.

El supervisor y el empleado acordarán las fechas para la evaluación preliminar y la segunda evaluación, y anotarán las mismas en el espacio provisto en el Formulario. Tanto el empleado como el supervisor deberán firmar el Formulario, certificando que ambos han discutido la información. Al empleado se le entregará una copia del mismo.

Antes de finalizar la reunión, el supervisor le comunicará al empleado que desde ese momento comenzará a evaluar formalmente su desempeño. Además, le recomendará a cada empleado revisar los documentos u órdenes administrativas establecidas por el Departamento, referentes a la jornada de trabajo y asistencia, y los concernientes a las normas de conducta y procedimientos de medidas correctivas y acciones disciplinarias.

FASE II: EVALUACIÓN PRELIMINAR

El supervisor observará la conducta del empleado y evaluará la ejecución de sus funciones con respecto a la consecución de las metas y objetivos previamente establecidos en su área de trabajo, y los resultados esperados que fueron discutidos.

El supervisor deberá mantener informado al empleado acerca de la apreciación de la ejecución de su labor y su comportamiento, mediante reuniones periódicas, y cuando sea necesario, con comunicaciones escritas, tales como amonestaciones, cartas de reconocimiento o recomendaciones de acciones disciplinarias. Es responsabilidad del supervisor reunirse con el empleado con la frecuencia que estime necesaria para ofrecerle retroalimentación acerca de su desempeño, y corregir cualquier situación que así lo amerite.

La evaluación preliminar se efectuará a los seis meses (6) contados a partir del inicio del ciclo (*junio*), o en caso de ser necesario, cuando así lo determine la Secretaría Auxiliar de Recursos Humanos. En esta evaluación, el supervisor se reunirá con el empleado para

analizar en detalle cómo se ha desempeñado hasta el momento, y el nivel de cumplimiento con los resultados esperados, de acuerdo con el formulario de evaluación correspondiente.

Todos los puestos que componen el Plan de Clasificación y Retribución del Servicio de Carrera del Departamento han sido divididos en seis (6) grupos ocupacionales. Estos son: (1) Administrativo [Apéndice 3A], (2) Ley, Orden y Seguridad [Apéndice 3B], (3) Diestro, Semi-Diestro y No-Diestro [Apéndice 3C], (4) Profesionales [Apéndice 3D], (5) Profesionales del Registro de la Propiedad y (6) Abogados.

El grupo ocupacional de Profesionales del Registro de la Propiedad está dividido en tres (3) subgrupos: Certificador del Registro [Apéndice 3E], Supervisor del Registro [Apéndice 3F] y Técnico del Registro [Apéndice 3G]. Finalmente, el grupo ocupacional de Abogados, está dividido en cinco (5) subgrupos: Abogados de la Secretaría Auxiliar de lo Civil [Apéndice 3H], Abogados de la Oficina de la Procuradora General [Apéndice 3I], Abogados de la Oficina de Asuntos Monopolísticos [Apéndice 3J], Abogados de la Secretaría Auxiliar de Asesoramiento [Apéndice 3K] y Abogados de la Secretaría Auxiliar de Recursos Humanos [Apéndice 3L]. Cada supervisor deberá identificar el puesto del empleado a ser evaluado y utilizar el Formulario de Evaluación de Ejecución y Desarrollo correspondiente.

Al evaluar empleados con funciones de supervisión, el evaluador deberá utilizar el instrumento de evaluación correspondiente al grupo ocupacional del empleado y, además, utilizará y anejará el Apéndice 3M, diseñado para evaluar el desempeño de un empleado con funciones de supervisión. El supervisor hará referencia a todos los criterios que se discutieron al principio del ciclo de evaluación.

1. DOCUMENTACIÓN

Es responsabilidad del supervisor *documentar* el desempeño del empleado durante el tiempo que incluya el proceso de evaluación. Con este propósito, el supervisor deberá hacer anotaciones y utilizar, entre otros documentos o métodos para recopilar la información, el **Registro de Incidentes Críticos (RIC)**. (Véase Apéndice 4).

El **RIC** es un formulario que forma parte del expediente del supervisor para cada empleado, donde se anotan incidentes relevantes que ocurren durante el ciclo de evaluación. Lo que se escribe en él se puede validar con otra evidencia o documentos. Por ejemplo, récords de adiestramiento, copias de cartas de reconocimiento o reprimendas, récords de asistencia, entre otros. Los incidentes son las conductas observadas que son determinantes y de importancia para el logro de las metas. Son situaciones en las cuales los empleados actúan de manera especialmente efectiva o especialmente inefectiva al efectuar su trabajo. *Los incidentes no son exclusivamente negativos. La situación descrita puede ser tanto positiva como negativa. Un incidente crítico puede describir lo que la persona hizo, así como lo que no hizo.* El incidente tiene que ser crítico para el éxito o fracaso de la tarea realizada por el empleado. Debe ser un hecho ocurrido, ya sea por tratarse de una acción notablemente positiva o negativa.

El supervisor utiliza este formulario (que complementa la evaluación del empleado), para anotar solamente los incidentes que son pertinentes a cada criterio evaluado, y están

relacionados con la ejecución del trabajo del empleado. Esto ayudará a minimizar la subjetividad en las evaluaciones, ya que al acumularse los datos para evidenciar el desempeño del empleado, la calificación no refleja el desempeño más reciente de éste. Por otro lado, no se dependerá únicamente de los recuerdos ni se confiará exclusivamente en la memoria.

Tanto el empleado como el supervisor deben firmar el RIC, como evidencia de que se le comunicó al empleado sobre el incidente y la acción que se efectuará al respecto. La firma no representa que el empleado lo aprueba o está en desacuerdo, sino simplemente que se le notificó. El supervisor le dará copia al empleado y guardará copia en su archivo.

El supervisor debe aprender a observar e identificar incidentes cuando el desempeño del empleado es significativamente mejor o peor de lo usual. No solamente se debe observar o prestar atención a los extremos. Asimismo, debe aprender a *conocer* que el desempeño observado es verdaderamente significativo, particularmente mejor o peor de lo usual y debe registrarlo.

De surgir discrepancias en la evaluación otorgada al empleado, el supervisor mostrará la(s) evidencia(s) en que se basa para llegar a las conclusiones que presenta.

En caso de una calificación “No-Satisfactoria” (1), el supervisor debe incluir en el expediente de evaluación copia de recomendaciones de acciones disciplinarias o amonestaciones verbales o escritas que se le hayan dado al empleado, señalamientos notificados por escrito, informes de trabajo, muestras de trabajo, evidencia de ausentismo injustificado o cualquier otra información que demuestre que el desempeño del empleado merece esa valoración. Además, el supervisor debe presentar evidencia de las acciones que tomó para ayudar al empleado a mejorar su desempeño.

En caso de una calificación “Sobresaliente” (4), el supervisor deberá presentar copia de cartas o comunicaciones de reconocimiento, o evidencia de logros excepcionales, tales como informes de trabajo, entre otros.

El supervisor llevará un *expediente* que contenga toda la información o documentos que sean pertinentes a la ejecución del empleado, con el propósito de poder justificar y fundamentar la evaluación de su labor. Algunos de los documentos que pueden incluirse en dicho expediente son los siguientes:

1. Formulario de Criterios de Evaluación y Resultados Esperados
2. Registro de Incidentes Críticos
3. Formulario de Evaluación correspondiente
4. Memorandos, cartas o comunicaciones de reconocimiento
5. Informes de labor realizada
6. Recomendaciones de acciones disciplinarias, amonestaciones verbales y escritas
7. Récorde de asistencia
8. Cartas de recomendación
9. Récorde de adiestramientos
10. Muestras de trabajo

11. Comunicaciones entre el empleado y el supervisor
12. Lista(s) de cotejo

En la entrevista de evaluación, el supervisor discutirá con el empleado las ejecutorias de éste durante el período evaluado, utilizando el formulario de evaluación correspondiente, y haciendo énfasis al plan de acción a seguir para el desarrollo profesional del empleado. Asimismo, hará hincapié en aquellas áreas en las que el Departamento puede ofrecer ayuda al empleado para que se desarrolle.

2. PLAN DE ACCIÓN

Al elaborar el *plan de acción*, el supervisor asumirá la figura de facilitador y no de inspector o controlador. Se persigue establecer una relación de colaboración entre supervisor y empleado, en la que el supervisor apoya al empleado en el análisis y solución de problemas que no sería capaz de resolver por él mismo, y el empleado se compromete a llevar a cabo y aplicar acciones de mejoramiento (progreso).

El supervisor le indicará al empleado las áreas donde cumplió con los resultados esperados, resaltará aquellas que sobrepasó, y le comunicará las áreas en las que no alcanzó los resultados esperados. Además, identificará las fortalezas del empleado para motivarlo en la ejecución de sus tareas. Las mismas se resumen, reconocen y valoran como aspectos de enriquecimiento profesional y organizacional.

Asimismo, el supervisor le presentará al empleado las áreas que se deben reforzar (áreas de mejoramiento o desarrollo), y la manera de lograrlo. Las mismas deben señalarse como nuevos retos a alcanzar en la formación personal y profesional. El supervisor resumirá las áreas en que el empleado debe mejorar, con el tiempo y fechas para lograrlas. A su vez, identificará medidas que puedan ayudar a mejorar el desempeño del empleado. Algunas recomendaciones para el mejoramiento profesional podrían ser, entre otras, las siguientes: orientación, adiestramiento intensivo, revisión de tareas, redistribución del tiempo y mejoras en el ambiente físico.

El supervisor propondrá acciones internas a seguir, y acordará con el empleado metas para el siguiente período evaluativo. También, establecerá compromisos concretos y medibles expresados en metas, acciones realistas, y tiempos precisos que sean objeto de seguimiento. El acuerdo entre supervisor y empleado a la hora de identificar las causas de un rendimiento inadecuado permite eliminar tensiones entre ellos, y predisponer al empleado de forma más positiva hacia la elaboración y aplicación de un plan de acción encaminado a eliminar esas causas. A estos compromisos se les dará seguimiento y se considerarán la línea de base para la próxima evaluación. (Véase Apéndice 5).

El supervisor será responsable de que el plan de acción se efectúe tal como se indicó en la entrevista de evaluación, con respecto a aquello que le corresponde hacer a la gerencia. Es imprescindible darle al empleado una participación plena en todo el proceso de evaluación para que éste se involucre y se comprometa con el proceso.

Al finalizar la entrevista, el supervisor entregará al empleado una copia de su evaluación, guardará una copia en su archivo, y remitirá el original a la Secretaría Auxiliar de Recursos Humanos, no más tarde de **cinco (5) días laborables** a partir de la fecha en que se lleva a cabo la evaluación. Tanto la evaluación preliminar, así como los acuerdos y los planes de acción estipulados entre el supervisor y el empleado, se mantendrán en el expediente del empleado para que sirvan de referencia y punto de partida para la segunda evaluación o cualquier revisión solicitada, según sea el caso.

El empleado y el supervisor firmarán la evaluación. Es necesario que el empleado firme la evaluación para poder solicitar revisión de su evaluación, si fuera necesario. No obstante, la firma del empleado no se entenderá como una anuencia a los resultados de la evaluación, sino que representará la certificación de que se han discutido los criterios de evaluación y los resultados de la misma.

Si el empleado se niega a firmar la evaluación, el supervisor tiene que documentarlo con una nota, en la parte correspondiente a los comentarios adicionales del supervisor. El empleado podrá anotar sus comentarios en la parte correspondiente a los comentarios adicionales del supervisor. De no haber comentarios, tanto el empleado como el supervisor deben indicarlo en el espacio provisto.

El Centro de Servicio al Empleado (o la persona encargada de la administración del Sistema) deberá revisar que todos los documentos recibidos estén cumplimentados correctamente, y que se haya seguido el procedimiento establecido en este Manual. De no ser así, le devolverá al supervisor el o los documentos con una nota, para la acción correspondiente.

FASE III: SEGUNDA EVALUACIÓN

Esta fase del proceso de evaluación es similar a la anterior. El supervisor debe *observar* la ejecución de la labor del empleado, reunirse con cada empleado con la frecuencia que estime pertinente para darle retroalimentación acerca de sus ejecutorias y el logro de los resultados esperados, y utilizar los documentos o formularios correspondientes para *evaluar y documentar* el desempeño de su personal. La diferencia estriba en que el supervisor debe darle seguimiento al cumplimiento del *plan de acción* esbozado con el empleado en la Fase II, (revisar las acciones recomendadas para el mejoramiento del empleado que se efectuaron y las acciones pendientes de realizar), y tomar las medidas necesarias para corregir cualquier situación, si no se están alcanzando los resultados esperados. Si queda algo pendiente, o de surgir nuevas áreas de desarrollo para el empleado y no poderse trabajar completamente en este período, se les dará seguimiento a las mismas al inicio del próximo ciclo de evaluación. Finalmente, luego de cumplimentar el formulario de evaluación, el supervisor sumará los resultados de la evaluación preliminar (Fase II) y la segunda evaluación (Fase III) y los dividirá entre dos (2) para obtener el resultado de la **Evaluación Final**.

Al finalizar la entrevista, el supervisor entregará al empleado una copia de su evaluación, mantendrá una copia en su archivo, y enviará el original a la Secretaría Auxiliar de Recursos Humanos, no más tarde de **5 días laborables** a partir de la fecha en que se lleva

a cabo la evaluación, para incluirse en el expediente de personal con los otros documentos correspondientes al ciclo de evaluación.

A. ENTREVISTA DE EVALUACIÓN

La entrevista de evaluación es un diálogo entre supervisor y empleado acerca de la actuación y los resultados obtenidos por el empleado durante un período de tiempo determinado, así como de su desarrollo personal para mejorar los resultados futuros. Es un instrumento al servicio de ambos, que busca favorecer la comunicación sobre estos aspectos, estableciendo compromisos de acciones concretas a realizar en un período de tiempo específico. Para que la entrevista sea exitosa, tanto el supervisor como el empleado deben visualizarla como un medio para resolver problemas, y no como una reunión para encontrar errores. Véase el Apéndice 6 para información más detallada.

B. TRAMITACIÓN DE LAS SOLICITUDES DE REVISIÓN

El Sistema de Evaluación le provee al empleado la oportunidad de solicitar una revisión de su evaluación, cuando considere que posee un planteamiento válido con respecto a los resultados obtenidos. Todo escrito de revisión deberá incluir la información con la evidencia relacionada con cada planteamiento, los factores de evaluación con los cuales está en desacuerdo y su respectivo fundamento.

1. El empleado tendrá **cinco (5) días laborables**, a partir de la fecha en que se discutió y firmó la evaluación para solicitar revisión al Supervisor en el próximo nivel de jerarquía, según sea el caso, utilizando la *Solicitud de Revisión de la Evaluación*.
2. Se establece que toda *Solicitud de Revisión de la Evaluación* deberá acompañarse con toda evidencia que sustente los planteamientos del empleado. (Véase Apéndice 7).
3. La solicitud del empleado se hará por escrito al Supervisor en el próximo nivel de jerarquía, con copia al supervisor inmediato que llevo a cabo la evaluación.
4. Los encargados de la revisión de los resultados de la evaluación deberán tomar la siguiente acción dentro de los **quince (15) días laborables** a partir de la fecha en que se reciba por escrito la solicitud de revisión:
 - a. Examinar la evaluación.
 - b. Reunir al supervisor y al empleado para escuchar sus planteamientos.
 - c. Llegar a una determinación final acerca de la revisión. La misma podrá estar de acuerdo o discrepar parcial o totalmente de la evaluación efectuada por el supervisor inmediato.
 - d. Esta determinación será final, y se notificará por escrito al empleado en un término de **quince (15) días laborables** a partir de la reunión con el supervisor.

- e. La evaluación efectuada por el supervisor continuará vigente hasta que el empleado reciba una notificación de la determinación final.
- f. Si el empleado no está de acuerdo con la determinación final que le fuera notificada, tendrá derecho a apelar a la Comisión Apelativa del Servicio Público (CASP), dentro de un término de **treinta (30) días calendario**, contados a partir de la fecha de la notificación de la determinación final.
- g. De no existir una determinación final escrita, y el empleado afectado hubiese solicitado revisión a la Autoridad Nominadora, a través de la Secretaría Auxiliar de Recursos Humanos, y no reciba respuesta alguna en los **60 días calendario** desde que se cursó la *Solicitud de Revisión de la Evaluación*, el empleado afectado tendrá un plazo jurisdiccional de **60 días calendario** para presentar una solicitud de apelación ante la CASP.

C. CONSERVACIÓN Y DISPOSICIÓN DEL EXPEDIENTE DE EVALUACIÓN

El procedimiento se presenta a continuación:

1. Para cada evaluación realizada, el expediente de evaluación estará compuesto por los siguientes documentos:
 - a. Formulario de Evaluación de Ejecución correspondiente.
 - b. Registro de Incidentes Críticos.
2. El Centro de Servicios al Empleado conservará estos documentos en el expediente de evaluación de cada empleado evaluado por cinco (5) años, o hasta que se haya realizado una intervención de la Oficina del Contralor, lo que ocurra primero, a partir de la fecha en que se llevó a cabo la evaluación. En estos archivos y bajo normas estrictas de control interno, los expedientes estarán accesibles únicamente como referencia para el supervisor que evaluó, el Secretario Auxiliar de Recursos Humanos y para el empleado. Estos documentos también estarán accesibles al personal autorizado del Departamento.
3. Al expirar el plazo de cinco (5) años, el Secretario Auxiliar de Recursos Humanos iniciará los trámites para disposición, conforme con la reglamentación aplicable a la conservación y disposición de documentos del Departamento.
4. En caso de renuncia o separación del empleo, la persona que está encargada de custodiar los expedientes de evaluación lo conservará en sus archivos por cinco (5) años, a partir de la fecha de renuncia, y luego iniciará los trámites para su disposición, de acuerdo con la reglamentación aplicable a la conservación y disposición de documentos del Departamento.

5. En caso de reingreso a la organización, la persona encargada de custodiar el Sistema de Evaluación procederá a reactivar el expediente de evaluación del empleado.

VIII. FORMULARIOS Y DOCUMENTOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN³

1. **Apéndice 1** - Lista de clases de puestos a las que aplica el SED.
2. **Apéndice 2** – Formulario de Criterios de Evaluación y Resultados Esperados.
 - A. Apéndice 2A - Administrativo
 - B. Apéndice 2B - Ley, Orden y Seguridad
 - C. Apéndice 2C - Diestro, Semi-Diestro y No-Diestro
 - D. Apéndice 2D - Profesionales
 - E. Apéndice 2E - Profesionales del Registro de la Propiedad / Certificador
 - F. Apéndice 2F - Profesionales del Registro de la Propiedad / Supervisor
 - G. Apéndice 2G - Profesionales del Registro de la Propiedad / Técnico
 - H. Apéndice 2H - Abogados (SAC)
 - I. Apéndice 2I - Abogados (OPG)
 - J. Apéndice 2J - Abogados (OAM)
 - K. Apéndice 2K - Abogados (SAA)
 - L. Apéndice 2L - Abogados (SARH)
 - M. Apéndice 2M - Anejo Supervisores
3. **Apéndice 3** – Formulario de Evaluación de Ejecución y Desarrollo:
 - A. Apéndice 3A - Administrativo
 - B. Apéndice 3B - Ley, Orden y Seguridad
 - C. Apéndice 3C - Diestro, Semi-Diestro y No-Diestro
 - D. Apéndice 3D - Profesionales
 - E. Apéndice 3E - Profesionales del Registro de la Propiedad / Certificador
 - F. Apéndice 3F - Profesionales del Registro de la Propiedad / Supervisor
 - G. Apéndice 3G - Profesionales del Registro de la Propiedad / Técnico
 - H. Apéndice 3H - Abogados (SAC)
 - I. Apéndice 3I - Abogados (OPG)
 - J. Apéndice 3J - Abogados (OAM)
 - K. Apéndice 3K - Abogados (SAA)
 - L. Apéndice 3L - Abogados (SARH)
 - M. Apéndice 3M - Anejo Supervisores
4. **Apéndice 4** – Registro de Incidentes críticos.
5. **Apéndice 5** – Formulario para dar seguimiento al plan de acción.
6. **Apéndice 6** – Entrevista de Evaluación

³ El Secretario de Justicia, o la persona que este delegue, podrá crear, enmendar o eliminar uno o varios formularios de evaluación de ejecución antes del inicio de un ciclo de evaluación, sin que se requiera enmendar la presente orden administrativa.

7. Apéndice 7 – Formulario para solicitar revisión de la evaluación.

IX. ERRORES QUE SE DEBEN EVITAR AL EVALUAR

1. **Efecto halo** = Cuando el nivel de ejecución o la puntuación que le otorga el supervisor (evaluador) al empleado en un criterio, influye en la manera en que se califica a esa persona en otro(s) criterio(s).
2. **Tendencia central** = Tendencia a calificar a los empleados en la misma forma (*en el nivel promedio*), a pesar de que su desempeño demuestra que merece una puntuación alta o baja.
3. **Condescendencia** = Es la tendencia a evaluar a todos los empleados de manera favorable. Es ser extremadamente generoso. Se presenta cuando los calificadores tienden a aligerar la evaluación de los empleados.
4. **Severidad** = Es la tendencia a ser demasiado estricto al evaluar la ejecución de los empleados. Se utiliza solamente la parte inferior de la escala. No se considera que pueda haber alguien suficientemente bueno para ser sobresaliente. En ocasiones, esta tendencia se presenta porque el evaluador desea que los demás piensen que es un “juez difícil” al evaluar su desempeño.
5. **Sesgo (preferencia)** = Tendencia a permitir que las diferencias individuales, tales como: edad, raza y sexo afecten las calificaciones que reciben los empleados.
6. **Efecto contraste** = Tendencia a evaluar al empleado en comparación con otros individuos, en vez de evaluarlo a base del nivel de ejecución.
7. **Efecto reflejo** = Se presenta cuando la opinión del supervisor con respecto al empleado desvía la medición de su desempeño. Por ejemplo, cuando a un supervisor le gusta o le disgusta el empleado en su carácter personal. Este problema se empeora cuando los supervisores deben evaluar a sus amigos o a personas que les disgustan profundamente.
8. **Prejuicios personales** = El hecho de que al supervisor le disguste un grupo, clase o gente, pueden distorsionar las calificaciones que reciben estas personas. Por ejemplo, que los supervisores del sexo masculino otorguen calificaciones injustamente bajas a las mujeres. En ocasiones, los evaluadores desconocen este prejuicio, lo que hace que esta tendencia sea aún más difícil de erradicar. Dichos prejuicios evitan las evaluaciones efectivas, y pueden violar las leyes de igualdad en el empleo (anti discrimin).
9. **Error de primera impresión** = Tendencia del supervisor de hacer un juicio inicial del empleado (positivo o negativo), y permitir que la primera impresión influya o distorsione la información posterior.

10. **Efecto “similar a mí”** = Tendencia del supervisor a dar puntuaciones más altas a las personas que se parecen a él, que las otorgadas a otras.
11. **Estereotipo** = Tendencia a generalizar a través de los grupos e ignorar las diferencias individuales.
12. **Falta de Documentación** = Es importante sustentar las determinaciones y los valores atribuidos en los instrumentos de evaluación con la evidencia correspondiente.

X. CLÁUSULA DE SALVEDAD Y DEROGACIÓN

Si por disposición de cualquier ley, reglamento o sentencia de un tribunal se invalida cualquier palabra, oración o cláusula de este Manual, tal disposición afectará solamente esa palabra, oración, cláusula o parte expresamente declarada nula. Asimismo, cualquier manual, orden administrativa, carta circular, memorandos o partes de ellos que en alguna forma estén en contraposición con lo que el presente documento establece, quedan derogados por este documento.

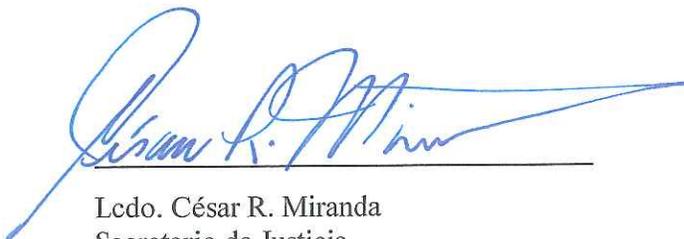
XI. VIGENCIA

Este Sistema de Evaluación del Desempeño de los Empleados del Servicio de Carrera con Estatus Regular del Departamento de Justicia, comenzará a regir a partir de la fecha de su aprobación. El primer ciclo de evaluación bajo las disposiciones de la presente orden administrativa comenzará a los quince (15) días de aprobada la misma. Para los años subsiguientes, el ciclo de evaluación comenzará en el mes de enero, según se dispone en la Parte VII (A) de este manual.

XII. APROBACIÓN

Se aprueba el Sistema de Evaluación el día 11 del mes de Marzo de 2016.

Aprobado por:



Lcdo. César R. Miranda
Secretario de Justicia
Departamento de Justicia

¹ Este documento es propiedad del Departamento de Justicia. Se prohíbe la reproducción total o parcial del mismo, sin la autorización de la Autoridad Nominadora.