ESTADO LIBRE ASOCIADO DE PUERTO RICO
DEPARTAMENTO DE JUSTICIA
SECRETARÍA AUXILIAR DE ASUNTOS DE MENORES Y ASUNTOS DE FAMILIA

# MANUAL DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS PROCURADORES DE ASUNTOS DE MENORES Y DE ASUNTOS DE FAMILIA

**ORDEN ADMINISTRATIVA NÚMERO 2016-08**

## TABLA DE CONTENIDO


| | |
|---|---|
| I. Tabla de Contenido | 1 |
| II. Introducción | 2 |
| III. Marco Teórico | 3-4 |
| IV. Objetivos del Sistema de Evaluación | 4-5 |
| V. Definiciones | 5-7 |
| VI. Descripción del sistema de evaluación | 7-8 |
| A. Ciclo de evaluación | |
| Fase I: Discusión de criterios | 8-9 |
| Fase II: Primera Evaluación | 9-10 |
| Fase III: Segunda Evaluación | 10 |
| Fase IV. Evaluación Final | 10-11 |
| VII. Expediente de Evaluación | 11-12 |
| VIII. Tramitación de las Solicitudes de Revisión | 12 |
| IX. Instrucciones para el uso de formularios | 12-13 |
| X. Formulario de Evaluación del Desempeño de los Procuradores | 13-14 |
| XI. Tabla de Resumen de Competencias | 14-16 |
| XII. Tabla: Plan de Acción y Recomendaciones | 16-18 |
| XIII. Registro de Incidentes Críticos | 18-19 |
| XIV. Cláusula de Salvedad y Derogación | 20 |
| XV. Vigencia | 20 |
| XVI. Aprobación | 20 |

## I. INTRODUCCIÓN [1]

El Departamento de Justicia de Puerto Rico entiende que el recurso humano es fundamental para que la Agencia pueda cumplir su misión. Un elemento sustancial para el mejor desempeño de ese recurso es que su labor sea conocida y evaluada desde unas expectativas establecidas y acordadas. Ese proceso le ofrece la oportunidad a los evaluados de identificar sus logros y también las áreas que necesitan desarrollo. También le permite a la Agencia hacer una apreciación completa de sus recursos humanos y de los retos para su desarrollo y toma de decisiones. Es con ese fin que el Departamento de Justicia inicia un sistema de evaluación del desempeño de los Procuradores de Asuntos de Menores y de Asuntos de Familia con un nuevo instrumento (Anejo II), y nuevos procesos participativos y equitativos.

La excelencia, la idoneidad y la equidad son piedras angulares del Departamento de Justicia. El Departamento debe ser capaz de reclutar los recursos humanos más aptos, desarrollarlos y motivarlos hacia una participación activa y ordenada en los procesos administrativos y operacionales de la organización. Para lograr este objetivo, es necesario establecer y desarrollar un sistema de evaluación y gerencia del desempeño, que cuente con procedimientos sistemáticos y métodos claramente definidos y que se apliquen de forma continua, consistente y equitativa. Eso permite que se instituya el sistema como un proceso confiable y motivador para todos los involucrados.

Este Manual está diseñado con el propósito de evaluar el desempeño de los Procuradores de Asuntos de Menores y de Asuntos de Familia. El documento presenta las bases legales, teóricas y metodológicas, para que cada supervisor y supervisado entienda los procesos del sistema de evaluación, y conozcan la participación y responsabilidad de ambos en cada una de las fases de la evaluación.

## II. MARCO TEÓRICO[2]

La evaluación es un proceso colaborativo que requiere el respaldo absoluto de parte de la administración, y la confianza y aceptación de los empleados. Este tipo de evaluación crea un

---

[1] Extractos de este Manual provienen del Manual de Evaluación de Ejecución para empleados y supervisores del Departamento de Justicia del 1991.

[2] Toda referencia a procuradores y a supervisores u otras similares escritas en masculino, deberá interpretarse que incluyen el género femenino, salvo que el contexto sugiera lo contrario.

ambiente laboral que promueve la creatividad, el entusiasmo y el interés en cumplir la misión de la organización. Igualmente, la evaluación es un proceso complejo que requiere una alineación estrecha entre los objetivos de la organización y de los empleados, con el fin de brindar un servicio digno a la ciudadanía.

Este sistema de evaluación fue desarrollado para ser un instrumento útil y justo que aporte información valiosa para la toma de decisiones sobre el desempeño de los Procuradores de Asuntos de Menores y de Asuntos de Familia de Puerto Rico. Debe ser un proceso continuo, que permita al Procurador comparar y contrastar la percepción que tiene de su desempeño laboral con la expectativa que el Departamento tiene de su trabajo. El sistema necesita la capacitación y participación efectiva de los supervisores y de los funcionarios para que, de común acuerdo, reconozcan, de forma clara y precisa, los criterios de evaluación y el método de aplicarlos. Este conocimiento reduce significativamente la posibilidad de apreciaciones fundamentadas en criterios no conocidos ni discutidos previamente con el funcionario.

Un sistema de evaluación del desempeño también debe reconocer la necesidad de una comunicación franca y abierta entre el supervisor y el supervisado. Exigirá también valentía moral por parte del supervisor para hacer los señalamientos que entienda pertinentes acerca del rendimiento del funcionario. Asimismo, cada Procurador estará informado de sus áreas de mejoramiento y tendrá la oportunidad de fortalecer su desempeño.

Todo el andamiaje de un sistema de evaluación debe partir de la premisa de que la conducta y las actuaciones del ser humano en el mundo del trabajo tienen consecuencias. Esas consecuencias deben traducirse en el fortalecimiento de las conductas deseables y la eliminación de aquellas que obstaculizan la labor efectiva del funcionario.

Además, es vital que los juicios emitidos, sean positivos o negativos, acerca del comportamiento y el desempeño de los empleados o funcionarios de una organización, estén basados en evidencias conductuales documentadas, al tenor de las definiciones presentadas en el Formulario de Evaluación del Desempeño de Procuradores de Asuntos de Menores y de Asuntos de Familia, y no en interpretaciones subjetivas, tales como impresiones o recuerdos de incidentes, los cuales pueden estar influenciados por las convicciones y los prejuicios del evaluador. La evaluación del desempeño del funcionario es una de las responsabilidades más complejas y delicadas del supervisor, debido a que requiere ciertas destrezas, actitudes y un

grado alto de imparcialidad y de justicia. Es vital que los supervisores no incurran en los errores más comunes en la evaluación del desempeño, como son:

a. **Error de tendencia central:** Escoger el punto medio de la escala aunque no represente el desempeño del funcionario.
b. **Error de indulgencia o de severidad:** Asignar calificaciones muy indulgentes o muy severas a base de sus criterios personales, y no en conductas bien definidas en la escala de calificación.
c. **Efecto Halo:** Asignar la misma calificación de una dimensión a otras. Esto crea un efecto de halo o aura en todas las dimensiones, haciéndolas similares.

La efectividad de un sistema de evaluación del desempeño dependerá, en gran parte, de su planificación y de la educación cuidadosa a todos los involucrados. Por eso, el Departamento de Justicia se asegurará que los Procuradores supervisados entiendan el sistema a través de un programa continuo de orientación y de capacitación. Dicho programa estará dirigido a todo el personal y permitirá que se facilite la descripción del sistema, se obtenga el respaldo y se inste a una participación amplia en todas sus etapas: planificación, implantación, administración y revisión.

## III. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño de los Procuradores de Asuntos de Menores y de Asuntos de Familia del Departamento de Justicia está encaminada hacia los siguientes objetivos, que se agrupan en objetivos organizacionales y objetivos individuales:

**Objetivos organizacionales:**

1. Proveer al Departamento información periódica y confiable acerca del desempeño de los Procuradores de asuntos de menores y de asuntos de familia, la cual pueda servir como uno de los criterios a utilizarse en las diferentes transacciones de personal.
2. Promover el desarrollo de los Procuradores de asuntos de menores y de asuntos de familia hacia el nivel de excelencia más alto en el desempeño de sus funciones, a tenor con las metas y objetivos del Departamento.
3. Proveer oportunidades de comunicación efectiva y productiva entre supervisores y supervisados.

4. Contribuir al desarrollo de técnicas de supervisión para aumentar los niveles de productividad, eficiencia y calidad en el trabajo.
5. Establecer el perfil de los Procuradores de asuntos de menores y de asuntos de familia para futuros nombramientos.

**Objetivos individuales:**

1. Fomentar en los funcionarios el deseo de superación, encaminando y guiando sus esfuerzos hacia el logro de su potencial profesional y personal.
2. Identificar y desarrollar el potencial de los funcionarios y las áreas de su desempeño que puedan mejorarse.
3. Orientar a los funcionarios mediante planes de acción individuales para que atiendan sus áreas de mejoramiento y sostengan sus fortalezas.

## IV. DEFINICIONES

1. **Agencia:** Se refiere al Departamento de Justicia (Departamento).
2. **Calificación:** Otorgar una puntuación (valoración numérica), al desempeño del funcionario durante el periodo que se está evaluando, según el rango de puntos dentro del cual se ubique dicho resultado en la escala de evaluación establecida por el Departamento. La misma corresponde a: 1, 2, 3, y 4.
3. **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 los objetivos del Departamento.
4. **Ciclo de Evaluación:** Se refiere al conjunto de las cuatro fases que cubre el período de evaluación de desempeño y desarrollo: Fase I.: Discusión de criterios de evaluación; Fase II: Primera Evaluación; Fase III: Segunda Evaluación, y Fase IV: Evaluación Final. El ciclo completo tiene una duración de un año.
5. **Desempeño:** La manera en que el funcionario lleva a cabo las tareas específicas que le han sido asignadas.
6. **Escala de Evaluación:** Los adjetivos que se usan para describir el desempeño del funcionario. Estos son: Sobresaliente (4); Satisfactorio (3); Necesita Mejorar (2); y No

Satisfactorio (1). Estos adjetivos se aplican a las competencias, tomando en cuenta el resultado esperado.

7. **Evaluación:** Proceso mediante el cual se mide el valor total del desempeño de un funcionario tomando en cuenta las expectativas de las funciones del cargo, y el cumplimiento de las competencias que se han establecido como criterios de evaluación. Es una función administrativa que consiste en pasar juicio acerca del desempeño de otros, con referencia a normas, reglas y objetivos establecidos de antemano.
8. **Evaluación Final:** Es la evaluación anual que contiene el resultado de la ejecución del empleado en las dos (2) evaluaciones del ciclo (Fase II y III). Para obtenerla, se suma el nivel alcanzado por el empleado en ambas evaluaciones y se divide entre dos.
9. **Expediente:** Conjunto de pruebas recolectadas a lo largo del periodo 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.
10. **Función:** Un conjunto de tareas afines y relacionadas que describe, en forma general, una de las labores y responsabilidades principales del funcionario en el cargo.
11. **Registro de Incidentes Críticos**: Instrumento de evaluación que se utiliza en las diferentes etapas del proceso, y forma parte del expediente que tiene el supervisor para cada empleado. En el mismo, el supervisor anotará, con conocimiento del funcionario, todos los incidentes relevantes que ocurran (positivos o negativos), de la conducta del empleado que estén relacionados con la ejecución de sus funciones, según los criterios establecidos.
12. **Manual**: Se refiere al Manual del Sistema de Evaluación y Desempeño de Procuradores de Asuntos de Menores y de Asuntos de Familia.
13. **Primera Evaluación:** Es la que se lleva a cabo al finalizar los primeros seis (6) meses, contados a partir del inicio del ciclo de evaluación. En la misma, se identifican áreas de fortaleza y de necesidad de desarrollo.
14. **Segunda Evaluación:** Es la que se lleva a cabo al finalizar doce (12) meses, contados a partir del inicio del ciclo de evaluación.

15. **Sistema de Evaluación**: 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 del desempeño de sus empleados, para juzgar su efectividad, con referencia a los objetivos establecidos, e identificar oportunidades de desarrollo.
16. **Tarea:** Una actividad de trabajo necesaria para el desempeño de las funciones de un cargo.

## V. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

Según el Artículo 53 de la Ley Orgánica del Departamento de Justicia, Ley Núm. 205-2004, según enmendada, se le delega al Secretario Auxiliar de Asuntos de Menores y de Asuntos de Familia el deber de supervisar la labor de todos los Procuradores. El Secretario Auxiliar de Asuntos de Menores y de Asuntos de Familia debe supervisar la labor de los Procuradores, abogados y demás personal asignado a la Secretaría Auxiliar de Asuntos de Menores y de Asuntos de Familia. Éste debe establecer un enlace eficaz entre estos funcionarios y las demás oficinas y programas del Departamento, para facilitar el desempeño de sus respectivas responsabilidades y funciones; entre las que se encuentran las siguientes: 1) recopilar y evaluar los datos y estadísticas relacionadas con los casos y asuntos bajo su jurisdicción y con la labor que lleva a cabo la Secretaría Auxiliar de Asuntos de Menores y de Asuntos de Familia; 2) establecer, en coordinación con el Instituto, programas educativos y de carácter continuo, tales como seminarios y conferencias, con el propósito de ampliar los conocimientos y mantener el personal informado sobre el desarrollo y las nuevas tendencias legales en el área de relaciones de familia y menores; y 3) desarrollar y coordinar con las agencias e instituciones privadas, actividades dirigidas a la prevención y control de la delincuencia y la violencia familiar; Artículo 53, Ley 205-2004, según enmendada, 3 LPRA § 294e.

Este sistema de evaluación aplicará a todos los Procuradores de Asuntos de Menores y de Asuntos de Familia del Departamento que se encuentren ejerciendo sus funciones. Debe verse como parte de un proceso continuo de evaluación y aprendizaje, que se inicia desde que comienza el término del cargo, y que continúa durante el tiempo que el Procurador permanece en su nombramiento.

El proceso de evaluación estará basado en criterios establecidos por el Departamento, los cuales están divididos en competencias y subcompetencias. Estas recogen los conocimientos, destrezas, habilidades, conductas y actitudes que debe demostrar un Procurador de Asuntos de Menores o de Asuntos de Familia en el desempeño de sus funciones.

Desde el punto de vista teórico, este método pretende estar alineado con las descripciones de los deberes y funciones del cargo de Procurador de Asuntos de Menores y de Asuntos de Familia, mientras que, desde el lado práctico, ofrece al supervisor y al Procurador, un rol de mayor importancia en la evaluación. Además, crea un clima conducente a un mejor entendimiento entre ambos, ya que el ciclo de evaluación requiere una interacción constante de ambas partes.

## CICLO DE EVALUACIÓN

El ciclo de evaluación de los Procuradores de Asuntos de Menores y de Asuntos de Familia ocurre en el término de un año y comienza a partir del año natural. El ciclo ocurre en cuatro (4) fases: La Fase 1 es la ***Discusión de Criterios de Evaluación,*** que consiste de la orientación inicial, por su supervisor, de los criterios a través de los cuales su desempeño será evaluado, y el proceso que se seguirá. La Fase 2 es la ***Primera Evaluación***, cuando se revisará el desempeño del Procurador durante los primeros seis (6) meses del periodo de evaluación. En esta fase, se le ofrecerá retro comunicación sobre su desempeño hasta ese momento, y se acordarán posibles acciones para su desarrollo. La Fase 3 es la ***Segunda Evaluación*** del Ciclo, la cual evalúa el desempeño del Procurador durante los últimos seis (6) meses del periodo de evaluación. La Fase 4 es la ***Evaluación Final,*** la cual será el promedio de ambas evaluaciones. Tanto la Primera Evaluación, como la Segunda Evaluación, y la Evaluación Final, formarán parte del expediente de personal del Procurador, y estarán bajo la custodia del Centro de Servicios al Empleado, en la Secretaría Auxiliar de Recursos Humanos, cada año natural. A continuación se describe en detalles cada fase.

## FASE 1: DISCUSIÓN DE CRITERIOS

La discusión de criterios de evaluación (competencias, subcompetencias), y de los niveles de desempeño, debe marcar el inicio del ciclo de evaluación y es la base para las próximas fases. Es el primer paso y aplica a todos los Procuradores de Asuntos de Menores y de Asuntos de Familia que sean evaluados por primera vez con este sistema y, posteriormente, a los

Procuradores de nuevo nombramiento. El propósito de este paso es informar al Procurador sobre los criterios a utilizarse para evaluar su desempeño, y aclararle cualquier duda que le pueda surgir con respecto al proceso de evaluación. El supervisor discutirá los resultados esperados para cada criterio a ser evaluado. Para estos fines, el supervisor utilizará el Anejo I, Definición de Criterios de Evaluación, donde especificará los resultados esperados en cada uno de los criterios de evaluación. 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.

## FASE 2: PRIMERA EVALUACIÓN

El segundo paso formal en el sistema de evaluación se conoce como la *Primera Evaluación*. La primera evaluación se realiza una (1) vez por ciclo de evaluación, a los seis (6) meses a partir de la fecha en que se llevó a cabo la Fase 1.

En la primera evaluación, el supervisor se reunirá con el Procurador a ser evaluado para analizar en detalle el resultado de su desempeño hasta ese momento. Para este propósito el supervisor utilizará el ***Formulario de Evaluación del Desempeño*** (Anejo II), haciendo referencia a todos los criterios que se discutieron al principio del ciclo de evaluación. Las instrucciones para el uso de este formulario se presentan en la sección *Instrucciones para usar los formularios*. También le presentará los apuntes del ***Registro de Incidentes Críticos*** (Anejo III), sobre incidentes críticos que fueron documentados.

En esta Fase, el supervisor le mostrará al Procurador el expediente de evaluación, el cual incluirá los fundamentos para el juicio del evaluador. Luego de haber discutido la evaluación de todos los criterios, y de haber identificado las áreas en las cuales el Procurador ha tenido un desempeño excelente y las áreas en que debe mejorar, ambos diseñarán un plan de acción para el desarrollo de esas áreas (Véase, la Tabla de Plan de Acción y Recomendaciones). Al final de la entrevista, el supervisor entregará copia de su formulario de evaluación al Procurador. Es imprescindible darle al Procurador una participación plena en todo el proceso de evaluación, para que este se involucre sinceramente y se comprometa totalmente con el proceso.

La primera evaluación, así como los acuerdos y los planes de acción acordados entre el supervisor y el Procurador, se mantendrán en el expediente del funcionario para que sirvan de referencia y punto de partida para la segunda evaluación.

## FASE 3: SEGUNDA EVALUACIÓN

El tercer paso es lo que se conoce como la *Segunda Evaluación.* Esta etapa del proceso es similar a la primera evaluación. En este paso el supervisor se reunirá con el Procurador, teniendo a mano el expediente de éste último, que incluye la *Primera Evaluación, el Registro de Incidentes Críticos y el Plan de Acción.* Ambos discutirán los acuerdos que habían tomado en la *Primera Evaluación*, y el Plan de Acción y Recomendaciones que, conjuntamente habían desarrollado para mejorar los aspectos necesarios. También discutirán los aspectos en los cuales el Procurador había cumplido cabalmente o excedido expectativas en la evaluación anterior y se evaluarán nuevamente. El supervisor y el Procurador comentarán acerca del desempeño del último. Al final de la entrevista, el supervisor entregará copia del ***Formulario de Evaluación del Desempeño*** (Anejo II), firmado por ambos.

Es necesario que el Procurador evaluado firme la evaluación para poder solicitar revisión, si fuera necesario. No obstante, la firma del Procurador no se entenderá como una anuencia a los resultados de la evaluación, sino que representará la certificación de que el supervisor discutió con él los resultados de la evaluación y los criterios que utilizó para su determinación. Si el Procurador se niega a firmar la evaluación, el supervisor tiene que documentarlo con una nota en la parte correspondiente a los comentarios adicionales del supervisor.

## FASE 4: EVALUACIÓN FINAL

La ***Evaluación Final*** será el promedio entre la ***Primera Evaluación*** y la ***Segunda Evaluación.*** Ésta incluirá un plan de acción específico para el desarrollo del Procurador de Asuntos de Menores y de Asuntos de Familia, tomando en consideración acciones previas que fueron beneficiosas para fortalecer el buen desempeño, y las que no se pudieron cumplir. Se debe hacer hincapié en aquellas áreas en que el Departamento pueda ofrecer ayuda al Procurador para que se desarrolle, a través de la Academia del Ministerio Público, el Instituto de Capacitación y Desarrollo del Pensamiento Jurídico, u otros mecanismos con que cuente el Departamento. Tanto el supervisor como el Procurador serán responsables de cumplir con el plan de acción.

De surgir discrepancias entre el punto de vista del supervisor y del Procurador, el supervisor mostrará la evidencia en que se fundamenta para llegar a las conclusiones que presenta. La evaluación de cada criterio debe estar justificada. Para este propósito, debajo del área para presentar cada criterio, se provee un espacio que el supervisor utilizará para

fundamentar el valor que le ha adjudicado al criterio. En los casos en que el supervisor adjudique un valor de "Sobresaliente" o "No satisfactorio", deberá justificar y evidenciar dicha valoración.

Para el caso de una valoración de "No satisfactorio", el supervisor tiene que presentar copia de recomendaciones de acciones disciplinarias o advertencias que se le hayan dado al Procurador, informes de trabajo, muestras de trabajo o evidencia de ausentismo injustificado, entre otros.

Si el supervisor no somete evidencia para justificar las valoraciones de "Sobresaliente" o "No Satisfactorio", se le devolverá la evaluación al supervisor para que presente la evidencia requerida, o, en su lugar, para que modifique la evaluación. El supervisor discutirá todos estos asuntos con el Procurador evaluado en el proceso del análisis de su desempeño.

Una vez finalizada la reunión de evaluación entre el supervisor y el Procurador, y cumplimentado el formulario de evaluación, el Procurador firmará el formulario, indicando que los resultados fueron discutidos con él o ella. Al firmar el formulario, el Procurador podrá hacer constar por escrito sus comentarios acerca de la evaluación.

## VI. EXPEDIENTE DE EVALUACIÓN

Como parte de la implantación del sistema de evaluación, el supervisor se compromete a llevar un expediente que contenga toda la información o documentos que sean pertinentes al desempeño del Procurador, con el propósito de poder justificar y fundamentar la evaluación de su labor al final del año. A cada Procurador se le mostrará el Registro de Incidentes Críticos (Anejo III), para que conozca cómo se irá documentando su desempeño. Algunos de los documentos que pueden incluirse en el expediente son:

a. Registro de Incidentes Críticos (Anejo III)
b. Memorandos de reconocimiento
c. Recomendaciones de acciones disciplinarias y/o escritos de señalamientos de situaciones disciplinarias
d. Informes de labor realizada
e. Muestras de trabajo
f. Minutas o reuniones de supervisión relacionadas al proceso de evaluación
g. Comunicaciones del Procurador hacia el supervisor

A cada Procurador de Asuntos de Menores y de Asuntos de Familia se le entregará copia del Formulario de Evaluación del Desempeño que será utilizado durante el ciclo de evaluación.

## VII. TRAMITACIÓN DE LAS SOLICITUDES DE REVISIÓN

Si el Procurador de Asuntos de Menores o de Asuntos de Familia no está de acuerdo con su evaluación, tendrá diez (10) días laborables, a partir de la fecha en que el evaluador y la persona evaluada discutan y firmen la evaluación final, para solicitar al Secretario Auxiliar de Asuntos de Menores y de Asuntos de Familia, una revisión sobre las recomendaciones del supervisor o sobre las puntuaciones obtenidas en las subcompetencias. La referida solicitud se hará por escrito al Secretario Auxiliar de Asuntos de Menores y de Asuntos de Familia, por conducto, y con copia al supervisor. El supervisor, discrecionalmente, podrá someter su posición en torno al escrito de revisión presentado por el Procurador. El escrito, tanto del Procurador como del supervisor, podrá estar acompañado de cualquier documento o dato importante relacionado a la evaluación.

En el proceso de revisión, el Secretario Auxiliar de Asuntos de Menores y de Asuntos de Familia deberá examinar la evaluación realizada al Procurador de Asuntos de Menores o de Asuntos de Familia, analizar los planteamientos del Procurador evaluado, y llegar a una determinación acerca de la revisión. Éste tendrá un término de treinta (30) días, contados a partir del recibo de la petición de revisión presentada por el Procurador, para emitir su determinación final en cuanto a la evaluación. De no estar conforme con la determinación del Secretario Auxiliar de Asuntos de Menores y de Asuntos de Familia, el Procurador evaluado podrá solicitar que su objeción por escrito se aneje a la Evaluación Final que formará parte de su expediente de personal.

## VIII. INSTRUCCIONES PARA EL USO DE LOS FORMULARIOS

La evaluación es un proceso continuo que ocurre durante todo el año. El supervisor deberá mantener informado al Procurador acerca de su apreciación sobre sus ejecutorias y comportamiento. Esto lo hará, cuando sea necesario, de forma verbal o mediante comunicaciones escritas, tales como: cartas de señalamiento, de reconocimiento o recomendaciones de acciones disciplinarias.

El supervisor guardará en el expediente de evaluación del Procurador copia de los documentos relacionados con el proceso. Éste se asegurará de anotar, no sólo los eventos o incidentes "negativos" relacionados con la labor del Procurador, sino también las situaciones en las cuales éste se ha desempeñado de manera excepcional, sobrepasando lo esperado.

## IX. FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS PROCURADORES (ANEJO II)

El ***Formulario de Evaluación del Desempeño de Procuradores*** es el instrumento que el supervisor utiliza para resumir sus apreciaciones del desempeño del Procurador durante el periodo sujeto a evaluación. Se utilizará el mismo formulario para la primera y la segunda evaluación. El formulario se compone de las siguientes partes:

a. **Encabezamiento:** En esta parte, el formulario provee espacio para que se escriba:
   i. Nombre del Procurador de Asuntos de Menores o de Asuntos de Familia a evaluarse
   ii. Procuraduría
   iii. Nombre del Supervisor
   iv. Si es la primera o la segunda evaluación
   v. El periodo que cubre la evaluación
   vi. Fecha de la evaluación

b. **Escala de Evaluación:** El desempeño del Procurador será evaluado mediante las subcompetencias, que se definieron en la primera etapa del ciclo de evaluación. En el Formulario de Evaluación, el supervisor realizará una marca de cotejo en el nivel de desempeño demostrado para cada subcompetencia, utilizando el siguiente calificativo en la escala de evaluación:

| | |
|---|---|
| Sobresaliente | Desempeño, que de forma consistente, excede las expectativas de la competencia evaluada, y produce resultados más allá de lo esperado. Demuestra habilidades superiores al efectuar las funciones del puesto que ocupa. |

| | |
|---|---|
| Satisfactorio | Desempeño que cumple con las expectativas de la competencia evaluada. Ejecución esperada de personas que tienen las experiencias y conocimientos necesarios para efectuar las funciones de su puesto. |
| Necesita Mejorar | Desempeño por debajo de lo esperado. Por lo general, hace su trabajo, pero no satisface todas las expectativas de la competencia evaluada. Necesita un plan de Mejoramiento. |
| No Satisfactorio | No cumple con los requisitos de desempeño de la competencia evaluada. |

Las subcompetencias incluyen cuatro (4) niveles de desempeño. Para cada calificación se incluye un espacio rotulado "Justificación". En este espacio el supervisor deberá fundamentar o justificar la evaluación cuantitativa que realiza. Hasta donde sea posible, la evaluación de todas las subcompetencias deberá estar basada en observaciones directas del supervisor, o en información documentada que se relacione con el desempeño del Procurador. No obstante, se requiere que el supervisor fundamente toda puntuación con comentarios específicos en el Formulario de Evaluación del Desempeño de Procuradores de Asuntos de Menores y de Asuntos de Familia.

## X. TABLA DE RESUMEN DE COMPETENCIAS

El formulario cuenta con una tabla para cada competencia en donde el supervisor podrá resumir los puntos totales. En la tabla, la primera columna cuenta con los diferentes niveles de la escala de evaluación para cada competencia.

En la segunda columna se debe escribir el número de subcompetencias que marcó para cada nivel de desempeño. De acuerdo a cada nivel se debe multiplicar el número de sub-competencias por la puntuación correspondiente, y colocar el total de cada nivel en la tercera columna. Luego, en la fila PUNTOS TOTALES se anota la sumatoria de los puntos de cada competencia.

A continuación, un ejemplo de una Tabla de Resumen de Competencias:

RESUMEN COMPETENCIA I: EVALUACIÓN, INVESTIGACIÓN Y TRÁMITE DE CASOS

| Niveles de Desempeño | Número de Subcompetencias en las cuales se marcó cada nivel | Puntos por nivel |
|---|---|---|

| | | |
|---|---|---|
| *Sobresaliente:* Desempeño, que de forma consistente, excede las expectativas de la competencia evaluada, y produce resultados más allá de lo esperado. Demuestra habilidades superiores al efectuar las funciones del puesto que ocupa. | ___ x 4 | |
| *Satisfactorio*: Desempeño que cumple con las expectativas de la competencia evaluada. Ejecución esperada de personas que tienen las experiencias y conocimientos necesarios para efectuar las funciones de su puesto. | ___ x 3 | |
| Necesita Mejorar: Desempeño por debajo de lo esperado. Por lo general, hace su trabajo, pero no satisface todas las expectativas de la competencia evaluada. Necesita un plan de Mejoramiento | ___ x 2 | |
| No Satisfactorio: No cumple con los requisitos de desempeño de la competencia evaluada. | ___ x 1 | |
| Puntos Totales | | |

**Puntos Totales y Total de la Evaluación**

El formulario cuenta con una tabla en donde se calculará la puntuación total de la evaluación. Para obtener el nivel alcanzado, se sumará la puntuación que obtuvo el funcionario en cada criterio evaluado (puntuación total), y se dividirá entre la cantidad de criterios que se evaluaron. Así se obtendrá una puntuación (promedio), que se ubicará en la tabla.

| Valoración Total de la Labor | Niveles de Ejecución y su Valoración | Nivel Alcanzado |
|---|---|---|
| 3.50 – 4.00 | Sobresaliente (4) | |
| 2.50 - 3.49 | Satisfactorio (3)<br>Necesita Mejorar (2) | |
| 1.00 – 1.49 | No Satisfactorio (1) | |

En la primera columna de la tabla se encuentra la valoración total de la labor. En la segunda columna se encuentran los cuatro niveles de ejecución detallados al comienzo del formulario. En la tercera columna el evaluador deberá escribir el promedio final en la fila correspondiente al nivel de ejecución, según el resultado obtenido.

## XI. TABLA: PLAN DE ACCIÓN Y RECOMENDACIONES

En esta sección el formulario cuenta con un espacio en donde se establecerá el plan de acción a seguir, y las recomendaciones del supervisor, dependiendo del resultado final obtenido en la evaluación. La siguiente tabla provee una guía para asignar recomendaciones a partir de la evaluación del desempeño obtenida. Se provee además un espacio para recomendaciones adicionales.

### TABLA: PLAN DE ACCIÓN Y RECOMENDACIONES PARA EL DESARROLLO DEL PROCURADOR

| Plan de Acción y Recomendaciones:<br>Haga una marca de cotejo en sus recomendaciones. Marque todas las opciones que apliquen. |
|---|
| □ Cursos de capacitación en las áreas que requiere seguimiento: _____<br>_____<br>_____<br>_____<br>_____<br>□ Requerimiento para tomar talleres en todas las áreas de competencia y subcompetencia<br>□ Plan de Acción (Mejoramiento Individual)<br><br>□Otras acciones o recomendaciones (Especifique): |

| Recomendaciones Adicionales:<br>(Véase tabla Guía de Recomendaciones en el Formulario de Evaluación del Desempeño de Procuradores de Asuntos de Menores y/o de Asuntos de Familia) |
|---|
| |

**Metas para el próximo año**

En esta sección el formulario cuenta con un espacio para que el supervisor y el Procurador analicen y elaboren las metas de desempeño para el próximo año.

| Metas para el próximo año: |
|---|
| Instrucciones: En conjunto con la persona evaluada, discutan y elaboren metas de desempeño para el próximo año. |

**Firmas**

Tanto el supervisor como el Procurador evaluado deben firmar ***El Formulario de Evaluación***, y consignar la fecha en que fue discutido.

## XII. REGISTRO DE INCIDENTES CRÍTICOS (ANEJO III)

El Registro de Incidentes Críticos forma parte del expediente de evaluación del empleado desde el comienzo del ciclo de evaluación. Sirve para documentar de manera sistemática todos los eventos, incidentes o actividades que sean pertinentes a la evaluación de la ejecución del

empleado. El uso de esta hoja le ayuda al supervisor a tener un registro escrito de estos eventos durante todo el año, para así no depender de la memoria, o dar peso exagerado a los eventos más recientes.

El uso adecuado de esta hoja requiere que el supervisor esté pendiente al desempeño y comportamiento del Procurador para poder observar los ejemplos de desempeño sobresaliente o deficiente. A su vez, el uso del Registro de Incidentes Críticos requiere que el supervisor tome unos minutos para anotar sus observaciones en dicho documento.

Al observar alguna conducta significativa en el funcionario (positiva o negativa), el supervisor debe comunicarse inmediatamente con él, ya sea verbalmente o por escrito. De esta manera, se da al empleado el beneficio de la comunicación que sirve para su desarrollo y mejoramiento. En resumen, ambos procesos son necesarios: tanto la comunicación directa e inmediata con el empleado acerca de lo observado, así como la documentación del evento en el Registro de Incidentes Críticos.

El ciclo de evaluación de los Procuradores de Asuntos de Menores y de Asuntos de Familia debe ser basado en evidencia documentada y, preferiblemente, no en memoria a largo plazo ni en rumores. Dicha documentación consiste, entre otros asuntos, en la redacción de incidentes críticos. Un incidente crítico equivale a aquellas conductas sobresalientes y/o de mejoramiento que se relacionan significativamente con las competencias pre-establecidas que definen el desempeño de un Procurador.

**Instrucciones:**

Según las competencias establecidas, y como parte del proceso de evaluación, cada supervisor tiene la tarea de registrar todos los incidentes críticos. Un incidente crítico equivale a aquellas conductas sobresalientes, positivas y/o de mejoramiento, relacionadas con el desempeño de las funciones de un Procurador. En este documento los supervisores registrarán: el *nombre del Procurador evaluado*, la *fecha del evento*, el *incidente crítico* o aquellas conductas sobresalientes y/o de mejoramiento que se relacionan significativamente con las competencias pre-establecidas que definen el desempeño de un Procurador, y la *firma del Supervisor*. El incidente crítico debe contener una o dos oraciones en las que se describa brevemente el contexto de la conducta, la acción/conducta que llevó a cabo el Procurador, y la consecuencia de la misma. Esto ocurrirá desde el comienzo del ciclo de evaluación.

Es importante que cada supervisor se comunique con el Procurador inmediatamente observe el incidente crítico, y entable comunicación sobre ese particular. Por último, este Registro de Incidentes Críticos se presentará al Procurador en cada etapa del ciclo de evaluación, con motivo de documentar los incidentes críticos pertinentes e identificar la competencia a la cual pertenece cada incidente. Eso facilitará la utilización de dicho Registro al momento de evaluar el desempeño del Procurador. Para cada Procurador a evaluarse se utilizará una tabla similar a la siguiente.

**Nombre del Procurador:** _____

| Fecha | Incidente Crítico | Competencia # |
|---|---|---|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

_____ _____

Firma del Supervisor Fecha

## XIII. 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.

## XIV. VIGENCIA

Este Sistema de Evaluación del Desempeño de los Procuradores de Asuntos de Menores y de Familia 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.

## XV. APROBACIÓN

Se aprueba el Sistema de Evaluación el 10 de Mayo de 2016.

Aprobado por:

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