



Estado Libre Asociado de Puerto Rico
DEPARTAMENTO DE JUSTICIA
Apartado 9020192, San Juan, PR 00902-0192

LCDO. CÉSAR R. MIRANDA
SECRETARIO DE JUSTICIA

TEL. (787) 721-7700
FAX (787) 724-4770
www.justicia.pr.gov

ORDEN ADMINISTRATIVA NÚM. 2016-20

A: TODOS LOS REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD

ASUNTO: USO E IMPLEMENTACIÓN DEL NUEVO SISTEMA DE EVALUACIÓN Y GERENCIA DEL DESEMPEÑO DE REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD

I. BASE LEGAL

Esta Orden Administrativa se promulga conforme a la Ley Núm. 205-2004, conocida como “Ley Orgánica del Departamento de Justicia” (“Ley Núm. 205”), según enmendada por el Plan de Reorganización Núm. 5-2011, conocido como “Plan de Reorganización del Departamento de Justicia de 2011” (“Plan de Reorganización Núm. 5”), 3 L.P.R.A. §§ 291 *et seq.* En específico, la presente Orden Administrativa se adopta en virtud del Artículo 3 de la Ley Núm. 205, el cual dispone que el Secretario de Justicia (“Secretario”) es el Jefe del Departamento de Justicia y como tal, el principal funcionario de ley y orden del Estado Libre Asociado de Puerto Rico, encargado de promover el cumplimiento y ejecución de la ley, conforme disponen las Secciones 5 y 6 del Artículo IV de nuestra Constitución. 3 L.P.R.A. § 292. Asimismo, esta Orden Administrativa se aprueba a tenor del Artículo 18(a) de la Ley Núm. 205, el cual faculta al Secretario a “[p]lanificar, dirigir y supervisar el funcionamiento del Departamento y de sus programas, así como del personal, de los abogados que designe y de los funcionarios nombrados por el Gobernador a término fijo que desempeñarán sus funciones en el Departamento”. 3 L.P.R.A. § 292o(a).

De otra parte, esta Orden Administrativa se promulga en virtud de los Artículos 21 y 34(e) de la Ley Núm. 205, 3 L.P.R.A. §§ 293 y 293m(e). El primero establece que el Secretario implantará un sistema de administración de personal que registrará a los funcionarios y empleados del Departamento, y el segundo incorpora al Registro de la Propiedad a la estructura administrativa del Departamento. Asimismo, esta Orden Administrativa se adopta de conformidad con los

Artículos 274 y 288 de la Ley Núm. 210-2015, conocida como “Ley del Registro de la Propiedad Inmobiliaria del Estado Libre Asociado de Puerto Rico”. 30 L.P.R.A. §§ 6471 y 6511.

II. PROPÓSITO

Para el Departamento de Justicia, sus recursos humanos son pieza fundamental para poder cumplir con 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 al Departamento 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 inicia este sistema de evaluación del desempeño de los Registradores de la Propiedad, con un nuevo instrumento de evaluación y con procesos participativos y equitativos.

Este sistema fue desarrollado para ser un instrumento útil y justo que aporte información valiosa para la toma de decisiones sobre el desempeño de los Registradores de la Propiedad de Puerto Rico. Debe ser un proceso continuo, que permita a los Registradores comparar y contrastar la percepción que tienen de su desempeño laboral con la expectativa que el Departamento tiene de su trabajo. Además de medir el desempeño de los Registradores, el nuevo sistema permitirá identificar las áreas a reforzar en la ejecutoria profesional de éstos, desarrollar y fortalecer sus destrezas, mejorar la supervisión de su desempeño laboral, y establecer un perfil profesional de Registradores de la Propiedad que sean nombrados en el futuro.

III. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN Y GERENCIA DEL DESEMPEÑO DE LOS REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD

Este sistema de evaluación aplicará a todos los Registradores de la Propiedad del Departamento que se encuentren ejerciendo sus funciones, y será un deber de todos los Registradores someterse al procedimiento de evaluación implementado mediante esta Orden Administrativa. Esta nueva herramienta es parte de un proceso continuo de evaluación y aprendizaje que se inicia desde que cada Registrador de la Propiedad comienza el término de su nombramiento. Los criterios de evaluación miden seis (6) competencias y diecisiete (17) subcompetencias que recogen los conocimientos, destrezas, habilidades, conductas, y actitudes que debe demostrar un Registrador en el desempeño de sus funciones. Este método pretende estar alineado con las descripciones de los deberes y funciones del puesto de Registrador de la Propiedad, mientras que ofrece al Director o la Directora del Registro y al Registrador 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 entre ambas partes.

El ciclo de evaluación de Registradores de la Propiedad será anual y por año natural, comenzando en enero de 2017, sin menoscabo de que la Fase 1 del ciclo de evaluación comience tras la entrada en vigencia de esta Orden Administrativa. Según explicado en el *Manual del Sistema de*

Evaluación y Gerencia del Desempeño de Registradores de la Propiedad que se aneja a esta Orden Administrativa, el ciclo ocurre en tres (3) fases: la Fase 1 es la *Discusión de Criterios* que consiste de la orientación inicial por el Director o la Directora del Registro sobre los criterios por medio de los cuales el desempeño será evaluado. La Fase 2 es la *Evaluación Preliminar*, durante la cual se revisará el desempeño del Registrador, se ofrecerá retrocomunicación sobre su desempeño hasta ese momento, y se acordarán posibles acciones para su desarrollo. La Fase 3 es la de *Evaluación Final* del ciclo, la cual resume el desempeño anual del Registrador evaluado. La evaluación final se incorporará al expediente de personal de cada Registrador de la Propiedad.

Tras la aprobación de esta Orden Administrativa, el Director o la Directora del Registro entregará a los Registradores copia del *Formulario del Sistema de Evaluación y Gerencia del Desempeño de Registradores de la Propiedad*, que se aneja a esta Orden. El Formulario contiene una *Tabla Guía para Ofrecer Recomendaciones a Partir de la Evaluación del Desempeño*, un espacio para anotar las recomendaciones del Director o la Directora del Registro a cada Registrador(a), y un espacio para anotar las metas para el próximo año. Cada Registrador(a) supervisado(a) deberá cumplir con las recomendaciones del Director o Directora para optimizar su desempeño profesional.

IV. PROCEDIMIENTOS TRAS LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL

Cada Registrador(a) 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 una revisión sobre las recomendaciones o las puntuaciones obtenidas en las subcompetencias. La solicitud se hará por escrito, y el Director o la Directora del Registro tendrá diez (10) días laborables para evaluar la solicitud de revisión y expresarse sobre ésta. De no estar conforme con la decisión del Director o Directora, el(la) Registrador(a) evaluado(a) podrá solicitar al Secretario de Justicia una revisión dentro del término de diez (10) días laborables tras la notificación de la decisión del Director o la Directora del Registro sobre la revisión presentada.

Cada Registrador(a) deberá cumplir con las recomendaciones del Director o la Directora del Registro, salvo que éstas sean dejadas sin efecto tras el procedimiento de revisión descrito anteriormente. El incumplimiento contumaz o injustificado por parte de los Registradores con las recomendaciones hechas, se considerará un incumplimiento con sus deberes y funciones como funcionarios del Departamento de Justicia.

Para cada evaluación realizada, el expediente oficial de evaluación estará compuesto por los siguientes documentos originales: (1) Formulario del Sistema de Evaluación (evaluación final); y (2) Hoja de Seguimiento con las recomendaciones del Director o la Directora del Registro. La Secretaría Auxiliar de Recursos Humanos conservará estos documentos en el expediente de personal de cada Registrador, los que podrán utilizarse para considerar al (a la) Registrador(a) para futuros nombramientos.

V. DOCUMENTOS COMPLEMENTARIOS

El Formulario del Sistema de Evaluación y Gerencia del Desempeño de Registradores de la Propiedad y el Manual del Sistema de Evaluación y Gerencia del Desempeño de Registradores de la Propiedad (ambos revisados a la fecha de promulgación de esta Orden Administrativa) se hacen formar parte integral de la presente Orden Administrativa y se anejan a ésta.

VI. DEROGACIÓN

Se deroga cualquier orden administrativa, carta circular, reglamento, memorando, comunicación o directriz cuyas disposiciones estén en conflicto con lo dispuesto en la presente Orden Administrativa.

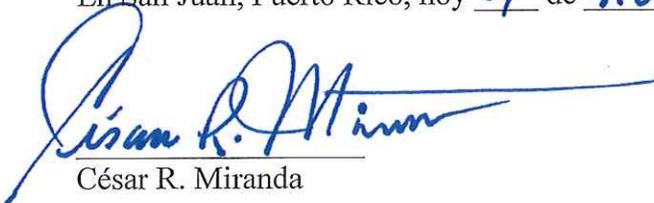
VII. APLICABILIDAD

Esta Orden Administrativa aplica a todos los Registradores de la Propiedad y Registradores Especiales del Departamento de Justicia.

VIII. VIGENCIA

Esta Orden Administrativa tendrá vigencia inmediata. El Director o la Directora del Registro deberá dar conocimiento de esta nueva Orden Administrativa a todos los Registradores de la Propiedad, y deberá colocar la misma en los tablonés de edicto del Departamento de Justicia.

En San Juan, Puerto Rico, hoy 4 de nov. de 2016.


César R. Miranda

ESTADO LIBRE ASOCIADO DE PUERTO RICO
DEPARTAMENTO DE JUSTICIA

MANUAL DEL SISTEMA DE
EVALUACIÓN Y GERENCIA
DEL DESEMPEÑO DE
REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD



13 de octubre de 2016

Tabla de Contenido

Introducción	2
Base legal	2
Marco teórico	3
Objetivos del sistema de evaluación	4
Descripción del sistema de evaluación	5
Ciclo de evaluación	6
Fase I: Discusión de criterios	6
Fase II: Evaluación preliminar	7
Fase III: Evaluación final	8
Instrucciones para el uso de formularios	10
Formulario de Evaluación y Gerencia de Desempeño de Registradores de la Propiedad	10
Hoja de seguimiento	17
Anejos	
Anejo A: Formulario de Evaluación y Gerencia de Desempeño de Registradores de la Propiedad (Documento separado)	18
Anejo B: Hoja de seguimiento	19
Anejo C: Ejemplos de incidentes críticos	20
Anejo D: Formulario de minutas de reuniones de evaluación	23
Glosario	24

INTRODUCCIÓN¹

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 Registradores de la Propiedad con un nuevo instrumento (Anejo A) y procesos participativos y equitativos.

La excelencia, la idoneidad y la equidad son piedras angulares del Departamento de Justicia. El Departamento debe ser capaz de desarrollar a sus recursos humanos 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 Manual² está enfocado en la evaluación del desempeño de los Registradores de la Propiedad. 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.

BASE LEGAL

Este sistema de evaluación del desempeño tiene como base los Artículos 18, 21 y 34 de la Ley Orgánica del Departamento de Justicia, Ley Núm. 205-2004, según enmendada, 3 LPRA § 292o, 293 y 293m. Asimismo, aplican los Artículos 274 y 288 de la “Ley del Registro de la Propiedad Inmobiliaria del Estado Libre Asociado de Puerto Rico”, Ley Núm. 210-2015, 30 LPRA § 6471 y 6511. Aplican además los reglamentos y leyes aplicables al puesto de Registrador(a) de la Propiedad.

¹ Toda referencia a Registradores, evaluadores y supervisores u otras similares escritas en masculino, deberá interpretarse que incluyen el género femenino, salvo que el contexto sugiera lo contrario.

² Extractos de este Manual provienen del Manual de Evaluación de Ejecución para empleados y supervisores del Departamento de Justicia del 1991.

MARCO TEÓRICO

La evaluación es un proceso colaborativo que requiere el respaldo absoluto de parte de la administración y la confianza y aceptación de los Registradores de la Propiedad (Registradores). Este tipo de evaluación crea un 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 Registradores, 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 Registradores de la Propiedad de Puerto Rico. Debe ser un proceso continuo, que permita al funcionario comparar y contrastar la percepción que tiene de su desempeño laboral con la expectativa que la agencia tiene de su trabajo. El sistema necesita la capacitación y participación efectiva de los supervisores y de los Registradores 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 Registrador.

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 él o ella entienda pertinentes acerca del rendimiento del Registrador. Asimismo, el Registrador estará informado de sus áreas de mejoramiento y tendrá la oportunidad para 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 Registrador.

Además, es vital que los juicios emitidos, sean positivos o negativos, acerca del comportamiento y el desempeño de los Registradores de una organización, estén basados en evidencias conductuales documentadas según se dispone en las definiciones presentadas en el Formulario de Evaluación del Desempeño de Registradores de la Propiedad 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 empleado 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:

- **Error de tendencia central:** Escoger el punto medio de la escala aunque no represente el desempeño del Registrador.
- **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.
- **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 procurará que los Registradores de la Propiedad supervisados entiendan el sistema a través de un programa continuo de orientación y capacitación, dirigida a todo el personal y que facilite describir el sistema, recabar su respaldo e instarle a una participación amplia en todas sus etapas: planificación, implantación, administración y revisión.

OBJETIVOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño de los Registradores de la Propiedad 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 Registradores de la Propiedad, la cual pueda servir como uno de los criterios a utilizarse en las diferentes transacciones de personal.
2. Promover el desarrollo de los Registradores de la Propiedad 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 Registradores de la Propiedad para futuros nombramientos.

Objetivos individuales:

1. Fomentar en los Registradores 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 que sostengan sus fortalezas.

DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

Este sistema de evaluación aplicará a todos los Registradores de la Propiedad 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 puesto y que continúa durante el tiempo que el Registrador de la Propiedad permanece en su nombramiento.

El proceso de evaluación estará basado en los criterios establecidos por el Departamento de Justicia, los cuales están divididos en seis competencias y 17 subcompetencias que recogen los conocimientos, destrezas, habilidades, conductas y actitudes que debe demostrar un Registrador de la Propiedad en el desempeño de sus funciones. Las cuatro competencias son:

- I. Administración y Supervisión
- II. Liderato
- III. Relaciones Interpersonales
- IV. Actitudes hacia el Trabajo
- V. Cumplimiento
- VI. Efectividad

Desde el punto de vista teórico, este método pretende estar alineado con las descripciones de los deberes y funciones del puesto de Registrador de la Propiedad, mientras que desde el lado práctico, ofrece al (a la) Director(a) de la Oficina y al Registrador de la Propiedad un rol de mayor

importancia en la evaluación y crea un clima conducente a un mejor entendimiento entre ambos, ya que el ciclo de evaluación requiere una interacción periódica (remota o presencial) de ambas partes.

Ciclo de evaluación

El ciclo de evaluación de los Registradores de la Propiedad ocurre en el término de un año y comienza a partir del año natural. El ciclo ocurre en tres fases: La Fase 1 es la ***Discusión de Criterios*** que consiste de la orientación inicial, por su supervisor, sobre los criterios a través de los cuales su desempeño será evaluado y el proceso que se seguirá. La Fase 2 es la ***Evaluación Preliminar***, cuando se revisará el desempeño del Registrador de la Propiedad y se ofrecerá retrocomunicación sobre su desempeño hasta ese momento y se acordarán posibles acciones para su desarrollo. La Fase 3 es la de ***Evaluación Final*** del Ciclo, la cual resume el desempeño anual del Registrador de la Propiedad. Esa es la evaluación que será documentada en el expediente del Registrador de la Propiedad 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 solamente a todos los Registradores de la Propiedad y posteriormente a los Registradores de la Propiedad recién nombrados o que serán evaluados por primera vez con este sistema. Este paso no se repite en los próximos ciclos a menos que el Registrador de la Propiedad evaluado lo solicite o el(la) Director(a) del Registro de la Propiedad lo entienda necesario.

El propósito de este paso es informar al Registrador de la Propiedad sobre los criterios a utilizarse para evaluar su desempeño y se aclarará cualquier duda que pueda surgir. Según el criterio del(de la) Director(a) del Registro de la Propiedad, se podrán llevar a cabo reuniones de orientación sobre la implantación del nuevo sistema para todos los Registradores de la Propiedad. Como parte de la implantación del sistema, el(la) Director(a) del Registro de la Propiedad se compromete a llevar un expediente que contenga toda la información o documentos que sean pertinentes al desempeño del funcionario, con el propósito de poder justificar y fundamentar la evaluación de su labor al final del año. A cada Registrador de la Propiedad se le mostrará la Hoja

de Seguimiento (Anejo B) para que el Registrador conozca cómo se irá documentando. Algunos de los documentos que pueden incluirse en el expediente son:

1. La Hoja de Seguimiento.
2. Memorandos de reconocimiento.
3. Recomendaciones de acciones disciplinarias y escritos de señalamientos de situaciones disciplinarias.
4. Informes de labor realizada.
5. Muestras de trabajo.
6. Minutas o reuniones de supervisión relacionadas al proceso de evaluación y desarrollo.
7. Comunicaciones del Registrador de la Propiedad hacia el supervisor.

A cada Registrador de la Propiedad se le entregará copia del Formulario de Evaluación del Desempeño que será utilizado durante el ciclo de evaluación.

Fase 2: Evaluación Preliminar

El segundo paso formal en el sistema de evaluación se conoce como la *evaluación preliminar*. Esta se realiza una (1) vez por ciclo de evaluación. La evaluación preliminar se realiza aproximadamente entre cinco (5) a (6) meses a partir de la fecha de comienzo del ciclo de evaluación anual. En estas evaluaciones el(la) evaluador(a) se reunirá con el funcionario 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 A), 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 de la **Hoja de Seguimiento** (Anejo B) sobre incidentes críticos que fueron documentados. Para completar esta hoja el supervisor puede usar como referencia la **Hoja de Ejemplos e Incidentes Críticos** (Anejo C).

En esta Fase, el(la) Director(a) de la Oficina le mostrará al Registrador de la Propiedad 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 Registrador de la Propiedad ha tenido un desempeño excelente y las áreas en que debe mejorar, ambos diseñarán un plan de acción para el desarrollo de esas áreas. Al final de la entrevista el(la) Director(a) entregará copia de su formulario de evaluación al Registrador. Es imprescindible darle

al Registrador de la Propiedad una participación plena en todo el proceso de evaluación para que el funcionario se involucre sinceramente y se comprometa totalmente con el proceso.

Tanto las evaluaciones preliminares como los acuerdos y los planes de acción acordados entre el(la) Director(a) y el Registrador de la Propiedad, se mantendrán en el expediente del funcionario para que sirvan de referencia y punto de partida para la evaluación final o hasta que se conteste cualquier revisión solicitada, según sea el caso. El formulario utilizado para la evaluación preliminar es un documento de trabajo que no formará parte del expediente oficial del funcionario una vez se realice la evaluación final.

Fase 3: Evaluación Final

El tercer paso es lo que se conoce como la *evaluación final*. Este paso del proceso es similar a la evaluación preliminar, con la diferencia de que esta evaluación será archivada en el expediente del Registrador que estará bajo la custodia del Centro de Servicios al Empleado, en la Secretaría Auxiliar de Recursos Humanos. La evaluación final debe incluir referencias a las evaluaciones preliminares.

En este paso el(la) Director(a) se reunirá con el Registrador de la Propiedad, teniendo a mano el expediente del supervisado, que incluye la o las evaluaciones preliminares y la *Hoja de Seguimiento*. Ambos discutirán los acuerdos que habían tomado en ambas evaluaciones preliminares y el plan de acción que conjuntamente habían desarrollado para mejorar los aspectos necesarios. También discutirán los aspectos en los cuales el Registrador(a) de la Propiedad había cumplido cabalmente o excedido expectativas en la evaluación anterior y se evaluarán nuevamente. El (La) Director(a) y el Registrador de la Propiedad comentarán acerca del desempeño del funcionario evaluado.

La evaluación final incluirá un plan de acción específico para el desarrollo del Registrador de la Propiedad, 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 Registrador de la Propiedad para que este se desarrolle, a través de cursos del Instituto de Capacitación y Desarrollo del Pensamiento Jurídico u otros mecanismos con que cuente el Departamento. Tanto el(la) Directora(a) como el Registrador de la Propiedad serán responsables de cumplir con el plan de acción.

Al firmar el formulario, el Registrador de la Propiedad podrá hacer constar por escrito sus comentarios acerca de la evaluación. Si el Registrador de la Propiedad está en desacuerdo con su evaluación, podrá someter por escrito sus razones al(a) Director(a) de la Oficina del Registro de la Propiedad, dentro de un periodo de diez (10) días laborables a partir de la fecha de la evaluación final. Esta solicitud de reconsideración irá acompañada de cualquier documento o dato importante relacionado a la evaluación.

De surgir discrepancias entre el punto de vista del (de la) Director(a) del Registro de la Propiedad y del Registrador de la Propiedad, el evaluador 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 incluye un espacio que el evaluador utilizará para fundamentar el valor que le ha adjudicado al criterio. En caso de que el evaluador adjudique un valor extremo (1- no cumple) deberá justificar y evidenciar su valoración con mayor especificidad.

Para el caso de una valoración de “no cumple”, el evaluador tiene que presentar copia de recomendaciones de acciones disciplinarias o advertencias que se le hayan dado al Registrador de la Propiedad, informes de trabajo, muestras de trabajo o evidencia de ausentismo injustificado, entre otros.

Si el supervisor no somete evidencia para justificar valoraciones extremas (1), se le devolverá la evaluación al supervisor para que presente la evidencia requerida, o, en su lugar, para que modifique la evaluación. El evaluador discutirá todos estos asuntos con el empleado en el proceso del análisis de su desempeño. El supervisor tomará en cuenta la contribución del Registrador en la reunión de evaluación, antes de llenar el formulario en formato final.

El Registrador de la Propiedad firmará el formulario de evaluación indicando que los resultados fueron discutidos con él o ella y si está de acuerdo o no con la evaluación. De no estar de acuerdo, indicará por escrito las razones específicas. Al final de la entrevista, el supervisor entregará copia de su formulario de evaluación al Registrador de la Propiedad, firmado por ambos.

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 Registrador de la Propiedad acerca de su apreciación de las ejecutorias y el comportamiento del funcionario mediante reuniones periódicas y, cuando sea necesario,

comunicaciones escritas, tales como cartas de señalamiento, de reconocimiento o recomendaciones de acciones disciplinarias.

El supervisor guardará en el expediente de evaluación del Registrador copia de los documentos relacionados con el proceso. También deberá anotar las fechas de las reuniones de evaluación formativa o preliminar con el Registrador en las cuales se discutieron sus ejecutorias, así como los acuerdos tomados en dichas reuniones (Anejo D). Esta información se anotará en una minuta con el resultado de la conferencia de supervisión del proceso de evaluación y desarrollo. El Director(a) de la Oficina de Registro de la Propiedad se asegurará de anotar no sólo los eventos o incidentes “negativos” relacionados con la labor del funcionario, sino también las situaciones en las cuales el Registrador se ha desempeñado de manera excepcional, sobrepasando lo esperado.

Formulario del sistema de evaluación y gerencia del desempeño de Registradores de la Propiedad

El *Formulario del Sistema de Evaluación y Gerencia del Desempeño de Registradores de la Propiedad* sirve para varios propósitos. Primero, servirá para la Fase 1 de Definición de Criterios que es cuando se presentan a los supervisados los criterios a través de los cuales el Registrador será evaluado. Esto debe hacerse de forma clara y precisa, tomando en cuenta que la labor del Registrador de la Propiedad habrá de ser evaluada sobre esta definición.

Segundo, es el instrumento que el evaluador utiliza para resumir sus apreciaciones del desempeño del Registrador de la Propiedad durante el periodo sujeto a evaluación. Se utilizará el mismo formulario para la evaluación preliminar y para la evaluación final.

El formulario se compone de las siguientes partes:

Encabezamiento: En esta parte, el formulario provee espacio para que se escriba:

- Nombre del (de la) Registrador(a) de la Propiedad a evaluarse
- Sección del Registro donde labora
- Nombre del (de la) Evaluador(a)
- Si es la evaluación Preliminar o Final
- El periodo que cubre la evaluación
- Fecha de la evaluación

Escala de Evaluación: El desempeño del Registrador será evaluado mediante las subcompetencias, que se definieron en la primera etapa del ciclo de evaluación. En el

Formulario de Evaluación, el (la) evaluador(a) realizará una marca de cotejo en el nivel de desempeño demostrado para cada subcompetencia, utilizando el siguiente calificativo en la escala de evaluación:

Cumple cabalmente	Cumple cabalmente y consistentemente con las expectativas y los estándares del desempeño de los Registradores de la Propiedad.
Cumple con seguimiento	Cumple con las expectativas. Sin embargo, no tiende a desempeñarse al mismo nivel sin supervisión directa.
No cumple	Demuestra desempeño que no cumple con las expectativas y los estándares del desempeño de los Registradores de la Propiedad.

Las subcompetencias incluyen tres (3) niveles de desempeño. Para cada calificación se incluye un espacio rotulado “Justificación”. En este espacio el evaluador 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 evaluador o en información documentada que se relacione con el desempeño del Registrador. No obstante, se requiere que el evaluador fundamente toda puntuación de “cumple con seguimiento” o “no cumple” con comentarios específicos y documentación adicional que deberá incluir en el Formulario del Sistema de Evaluación y Gerencia del Desempeño de Registradores de la Propiedad.

Subcompetencias

El desempeño del Registrador será evaluado según 17 subcompetencias clasificadas en seis competencias, las cuales se definen de la siguiente manera:

Competencia I: Administración y Supervisión

Planifica, organiza y gerencia el desempeño laboral de los empleados y toma decisiones administrativas dirigidas al logro de los objetivos y a la solución de problemas.

1. **Planificación** - Desarrolla y entrega planes de trabajo acorde con el plan de trabajo gerencial, establece objetivos y prioridades, de manera que el trabajo se logre hacer ordenada y eficientemente, utilizando los recursos que tiene disponibles, asignando los mismos apropiadamente y desarrollando planes de contingencia.

2. **Gerencia del Desempeño** - Evalúa y monitorea la labor realizada por el personal según asignada y corrobora el cumplimiento de los planes de trabajo diseñados. Entrega las evaluaciones de desempeño del personal durante el tiempo establecido. Da seguimiento, en coordinación con el supervisor de la sección, a las tareas y funciones delegadas para verificar que las mismas se hayan realizado efectivamente. Aplica a sus empleados el procedimiento de disciplina progresiva en el expediente cuando aplique según el Reglamento de Normas de Conducta.
3. **Toma de Decisiones** - Define los problemas; evalúa sus posibles soluciones y toma una decisión sabia, correcta y efectiva. Es capaz de prevenir o detectar problemas a tiempo, anticipa consecuencias y desarrolla alternativas. En un tiempo razonable y utilizando los canales de comunicación adecuados, notifica las situaciones que tengan incidencia en la operación del Registro.

Competencia II. Liderato

Dirige eficazmente a los miembros de su unidad motivándolos a lograr las metas trazadas.

4. **Liderazgo** - Dirige con ejemplo y respeto a los miembros de su unidad. Motiva a miembros de su unidad a que trabajen de forma cohesiva y eficaz, y a lograr las metas trazadas. Utiliza intervenciones positivas (como por ejemplo: manejar bien el tiempo, establecer metas e incentivos, reconocer el desempeño efectivo de sus empleados y fomentar la competencia sana) para motivar al grupo de trabajo.
5. **Feedback y Coaching** - Provee *feedback* regularmente, empáticamente y respetuosamente para apoyar y elogiar el trabajo de los empleados. Señala las áreas a mejorar, las cuales propicien el desarrollo de nuevas destrezas. Está accesible constantemente para guiarlos en sus procesos de trabajo, dialogando y explicando lo necesario.
6. **Trabajo en Equipo** - Incentiva el trabajo en equipo usando intervenciones positivas tales como reuniones en las cuales todos tengan la oportunidad de dialogar. Motiva a los miembros de su unidad a trabajar en conjunto, brindando un espacio de diálogo, escuchando

y fomentando el aprendizaje activo para alcanzar las metas establecidas en conjunto. Reúne al grupo para charlas sobre temas legales o del trabajo del equipo.

Competencia III: Relaciones Interpersonales

Demuestra relaciones interpersonales positivas con los clientes, pares, miembros de la administración y subalternos en el desempeño de sus funciones.

7. **Servicio al Cliente** - Muestra accesibilidad y contacto con el público. Supervisa que los miembros de su unidad (empleados subalternos) provean un servicio de excelencia a los clientes y notarios en un tiempo razonable. Atiende a los clientes con eficiencia, diligencia, respeto y sensibilidad para que el cliente salga satisfecho y complacido con el servicio recibido.
8. **Comunicación con Pares** - Mantiene una comunicación respetuosa, abierta, efectiva y de apoyo con sus pares.
9. **Comunicación con la Administración** - Mantiene un diálogo abierto y efectivo con la Administración. La comunicación debe ser oportuna, clara y organizada. Mantiene al Director(a) de la Oficina informado(a) de cualesquiera actividades, charlas, reuniones que evidencien su cumplimiento con las competencias a evaluarse en este formulario.
10. **Comunicación con Subalternos** - Mantiene un diálogo abierto, efectivo, claro y cordial con sus subalternos(as). Comunica las instrucciones oportunamente de forma clara y organizada. Utiliza diferentes medios de comunicación para hablar con su unidad para así no interrumpir en momentos de mucha carga laboral. Se reconoce a los empleados que dan apoyo en proyectos y que realizan sus tareas en un tiempo razonable. También se les notifica y se les explica cuando las tareas no son aceptables.

Competencia IV: Actitudes hacia el trabajo

Refleja una actitud positiva y dedicación hacia el trabajo, contribuyendo por el bienestar y éxito de la agencia, manifestada por el deseo de cooperar, la disposición para laborar fuera de su jornada regular cuando sea necesario y el interés por adquirir conocimiento para mejorar el trabajo.

11. **Iniciativa** - Implanta iniciativas para enfrentar las situaciones particulares en su área de trabajo de forma efectiva. Aporta ideas innovadoras con fines de mejorar y respetar el ambiente de trabajo y el desempeño de la unidad.
12. **Habilidad para Trabajar bajo Presión** - Trabaja de forma efectiva aun bajo situaciones de alta tensión o presión (ejemplos: límites de tiempo, volumen de trabajo, situaciones de emergencia, entre otros).

Competencia V: Cumplimiento

Cumple con las leyes, reglamentos y normas aplicables.

13. **Cumplimiento** - Cumple con los requerimientos de información, documentos u opiniones solicitadas por el(la) Director(a) de la Oficina.
14. **Confidencialidad** - Custodia y protege la información de las personas involucradas y cualquier asunto que se ventile en los procesos del Registro de la Propiedad, evitando la divulgación y manipulación de los mismos.
15. **Ética** - Demuestra comportamiento consistente con la ética de la profesión. Vela por el buen uso de los recursos, impidiendo el beneficio de terceros que sea contrario a normas.

Competencia VI: Efectividad

Demuestra productividad y eficiencia en alcanzar las metas trazadas para su función y para su unidad.

16. **Productividad** - Realiza el trabajo acorde con las metas y objetivos trazados por el(la) Director(a) de la Oficina del Registro de la Propiedad.
17. **Persistencia** - Realiza todo su trabajo independientemente de las circunstancias. Maneja bien aquellos obstáculos que se encuentran en su trabajo. Cuando se enfrenta con situaciones que no están bajo su control, refiere las mismas y lo hace con diplomacia.

Hoja 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:

Cumple cabalmente: 3 puntos

Cumple con seguimiento: 2 puntos

No cumple: 1 punto

En la segunda columna se escribirá el número de subcompetencias que marcó para cada nivel de desempeño. De acuerdo a cada nivel debe multiplicar el número de subcompetencias 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.

Puntos Totales y Total de la Evaluación

El formulario cuenta con una tabla en donde se calculará la puntuación total de la evaluación. Cada competencia tiene asignada una ponderación o peso diferente:

COMPETENCIA	PONDERACIÓN
Adiestramiento y Supervisión	25%
Liderato	15%
Relaciones Interpersonales	15%
Actitudes hacia el Trabajo	15%
Cumplimiento	15%
Eficiencia	15%

En la primera columna de la tabla encontrará las seis competencias. En la segunda columna deberá colocar los puntos totales que obtuvo cada competencia en el Resumen de Competencia y luego deberá sumarlos todos en la última fila de esa columna para obtener los **puntos totales** de la evaluación. En la tercera columna se convierten los puntos a por ciento. La cuarta columna provee la ponderación de la competencia y las instrucciones para calcular el subtotal de la misma. El supervisor deberá colocar en esta tercera columna el subtotal o resultado que obtuvo en cada competencia del cálculo de la columna anterior. Finalmente, debe sumar todos los subtotales en la última fila de esa columna para obtener el **total** de la evaluación. A continuación se presenta la Tabla de Ponderación de Puntuaciones de las Competencias y las instrucciones para calcularlas.

TABLA DE PONDERACIÓN DE PUNTUACIONES DE LAS COMPETENCIAS

El propósito de esta tabla consiste en poder comparar los totales ponderados tomando en consideración que unas competencias tendrán más peso en la puntuación total ponderada que otras. En esta sección coloque los puntos obtenidos para cada competencia en la columna “Puntos por Competencia”. Luego calcule el Por ciento por Competencia dividiendo los puntos por competencia entre el número que se indica en cada competencia. Para obtener el Subtotal Ponderado multiplique el por ciento por Competencia por la ponderación. Coloque el subtotal en la última columna. Finalmente sume los subtotales ponderados para obtener el total ponderado.

Competencias: Ponderación de Puntuaciones	<i>Puntos por Competencia</i>	<i>Por ciento por Competencia</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Subtotal Ponderado</i>
I. Administración y Supervisión (para calcular el por ciento en esta competencia divida la puntuación entre 9 y multiplíquela por 100)		$(\text{Puntos} \div 9) \times 100 =$ _____ %	25% (multiplique por ciento x .25)	
II. Liderato (para calcular el por ciento en esta competencia divida la puntuación entre 9 y multiplíquela por 100)		$(\text{Puntos} \div 9) \times 100 =$ _____ %	15% (multiplique por ciento x .15)	
III. Relaciones Interpersonales (para calcular el por ciento en esta competencia divida la puntuación entre 12 y multiplíquela por 100)		$(\text{Puntos} \div 12) \times 100 =$ _____ %	15% (multiplique por ciento x .15)	
IV. Actitudes hacia el Trabajo (para calcular el por ciento en esta competencia divida la puntuación entre 6 y multiplíquela por 100)		$(\text{Puntos} \div 6) \times 100 =$ _____ %	15% (multiplique por ciento x .15)	
V. Cumplimiento (para calcular el por ciento en esta competencia divida la puntuación entre 9 y multiplíquela por 100)		$(\text{Puntos} \div 9) \times 100 =$ _____ %	15% (multiplique por ciento x .15)	
VI. Efectividad (para calcular el por ciento en esta competencia divida la puntuación entre 6 y multiplíquela por 100)		$(\text{Puntos} \div 6) \times 100 =$ _____ %	15% (multiplique por ciento x .15)	
PUNTUACIÓN TOTAL (SIN PONDERAR):			PUNTUACIÓN TOTAL PONDERADA:	

Competencias: Ponderación de Puntuaciones	<i>Puntos por Competencia</i>	<i>Por ciento por Competencia</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Subtotal Ponderado</i>

El Formulario cuenta a su vez con una tabla guía de recomendaciones a partir de la evaluación, un espacio para indicar las recomendaciones apropiadas y otro espacio para indicar las metas para el próximo ciclo de evaluación.

Hoja de Seguimiento

La Hoja de Seguimiento forma parte del expediente de evaluación del funcionario 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 Registrador. 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 del supervisor un grado alto de disciplina y justicia. Requiere que el supervisor esté pendiente al desempeño y comportamiento del Registrador para poder observar los ejemplos de desempeño sobresaliente o deficiente. A su vez, el uso de la Hoja de Seguimiento requiere que el supervisor tome unos minutos para anotar sus observaciones en dicho documento.

Al observar alguna conducta significativa en el Registrador (positiva o negativa), el supervisor debe comunicarse inmediatamente con él o ella, ya sea verbalmente o por escrito. De esta manera, se da al funcionario 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 funcionario acerca de lo observado, así como la documentación del evento en la Hoja de Seguimiento.

ANEJO A
FORMULARIO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN Y GERENCIA DEL DESEMPEÑO
DE REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD

ANEJO B
HOJA DE SEGUIMIENTO

Instrucciones: Según las competencias establecidas, y como parte del proceso de evaluación, cada supervisor tiene la tarea de registrar todos los incidentes sobresalientes positivos y/o de mejoramiento relacionados con el desempeño de las funciones del Registrador(a) de la Propiedad. En este documento los supervisores registrarán: el nombre del Registrador de la Propiedad evaluado, la fecha del evento, el incidente crítico –o aquellas conductas sobresalientes y/o de mejoramiento que se relacionan significativamente con las competencias preestablecidas que definen el desempeño de un Registrador de la Propiedad– 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 Registrador de la Propiedad y la consecuencia de la misma. Esto ocurrirá desde el comienzo del ciclo de evaluación.

Es importante que el supervisor se comunique con el Registrador de la Propiedad, ya sea por escrito o verbalmente, inmediatamente observe el incidente crítico para dar el beneficio de la comunicación. Por último, esta Hoja de Seguimiento se presentará al Registrador de la Propiedad en cada etapa del ciclo de evaluación con motivo de documentar los incidentes críticos pertinentes e identificar la competencia (I-VI) a la cual pertenece cada incidente. Eso facilitará la utilización de la Hoja de Seguimiento al momento de evaluar el desempeño del Registrador de la Propiedad. Para cada Registrador de la Propiedad a evaluarse se preparará una tabla similar a la siguiente.

Nombre del Registrador de la Propiedad: _____

Fecha	Incidente Crítico	Competencia #

Firma del Supervisor

Fecha

ANEJO C

EJEMPLOS DE INCIDENTES CRÍTICOS

El ciclo de evaluación de los Registradores de la Propiedad debe ser basado en evidencia documentada, 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 preestablecidas que definen el desempeño de un Registrador de la Propiedad. A su vez, cada competencia será dividida en distintas subcompetencias con tres niveles de desempeño.

Al momento de observar incidentes críticos, éstos deben cumplir con los requisitos de los distintos niveles de desempeño por cada subcompetencia. Para aclarar lo anterior, a continuación se presentan ejemplos de incidentes críticos para algunas subcompetencias. Éstos son sólo ejemplos recogidos en grupos focales con Registradores de la Propiedad del Departamento de Justicia. Al ser sólo ejemplos no constituyen los únicos ejemplos de conductas representativas de las subcompetencias.

Ejemplo de Incidente Crítico 1: Comunicación con subalternos

- **Situación:** Un empleado entrega al Registrador un documento incompleto o erróneo. El empleado no pregunta cuando necesita ayuda obligando al Registrador a revisar el documento detenidamente y/o redactarlo nuevamente.
- **Acción de Registrador:** Llama al empleado a la oficina y explica claramente cuando las tareas no son aceptables. Por otro lado, felicita a los empleados cuando realizan bien su trabajo.
- **Resultado:** Los empleados conocen las expectativas y los estándares del desempeño esperado.

Ejemplo de Incidente Crítico 2: Comunicación con Subalternos

- **Situación:** Empleados completan un proyecto grande del Registro de la Propiedad como el Aeropuerto.
- **Acción:** Se les felicitó frente al resto de sus compañeros y se les trae algún detalle.
- **Resultado:** Al reforzar ante los compañeros (en persona y mediante notificaciones por correo electrónico) el desempeño excelente de tareas complejas de los empleados que alcanzan el nivel de desempeño de

excelencia, el resto de los compañeros observa que se refuerza el nivel de desempeño máximo lo cual redundará en un nivel de desempeño de excelencia de otros empleados.

Ejemplo de Incidente Crítico 3: Liderazgo (cumple cabalmente)

- **Situación:** Llega un Registrador nuevo a una unidad.
- **Acción:** Asume las responsabilidades de su rol de Registrador, dirigiendo la misma, creando reglas y hablando con sus compañeros. De esta manera fomenta un ambiente de comunicación y apertura. Examina los expedientes de sus empleados, analizando si hay tardanzas, memos y otros documentos. De esta manera se reúne con los empleados para así notificarles en qué pueden mejorar.
- **Resultado:** El personal aprecia su estilo de liderazgo basado en un ambiente de comunicación y apertura.

Ejemplo de Incidente Crítico 4: Liderazgo (no cumple cabalmente)

- **Situación:** Llega un Registrador nuevo a una unidad.
- **Acción:** El Registrador delega al supervisor de los empleados todas las tareas de creación de reglas y comunicación con la unidad a que pertenece. Lo que sólo hace es permanecer en la oficina evaluando los documentos del Registro.
- **Resultado:** El personal no aprecia el estilo de liderazgo del Registrador ya que no está basado en un ambiente de comunicación y apertura.

Ejemplo de Incidente Crítico 5: Liderazgo

- **Situación:** El Registrador ha notado que hay deficiencias en la redacción de los documentos.
- **Acción:** Sugiere realizar un seminario para trabajar con las deficiencias. Dado que el Registrador tiene el conocimiento para manejar esta situación, los reúne y les ofrece el adiestramiento y el *feedback* correspondiente.
- **Resultado:** Se reducen las deficiencias en la redacción de los documentos.

Ejemplo de Incidente Crítico 6: *Feedback* y *Coaching* (desempeño ejemplar)

- **Situación:** Un empleado entrega al Registrador un documento que considera bien hecho.
- **Acción:** Le expresa directamente a la persona: “¡Qué bien te quedo este documento! ¡Te botaste! ¡Qué bien lo hiciste! ¡Me tengo que quitar el

sombrero! Ofrece *feedback* positivo resaltando las conductas de desempeño excelente. Se resalta y elogia el desempeño excelente del empleado.

- **Resultado:** El *feedback* positivo incentiva al empleado a continuar dando el máximo en la redacción de documentos.

Ejemplo de Incidente Crítico 7: *Feedback* y *Coaching* (desempeño pobre)

- **Situación:** Una empleada entrega un documento sin cumplir con las especificaciones que le indicó la Registradora. Es la tercera vez que lo hace y se le ha corregido varias veces.
- **Acción:** En ese momento la Registradora regañó a la empleada frente a todo el mundo diciendo: “¡chica, no te das cuenta que sigues haciendo esto mal!”.
- **Resultado:** El *feedback* dado en público no es efectivo comparado con el *feedback* negativo dado en privado, pues el empleado puede sentirse ofendido y resistir el *feedback*.

Ejemplo de Incidente Crítico 8: Trabajo en equipo

- **Situación:** La Directora del Registro manda unas instrucciones que cambian la manera en que se ha trabajado en la unidad.
- **Acción:** El Registrador debe reunir a todos los empleados que están a su cargo para discutir estos cambios. Debe brindar un espacio para que se discutan los cambios y se ventilen posibles quejas de los empleados.
- **Resultado:** Esto ayudó a que los empleados salieran más calmados porque no se quiere que la controversia salga fuera de ese espacio y distraiga a los empleados en su trabajo.

ANEJO D

FORMULARIO DE MINUTAS DE REUNIONES DE EVALUACIÓN

Fecha de Reunión	Asuntos discutidos y acuerdos tomados

GLOSARIO

A continuación se define el significado de los términos que se utilizan en este Manual:

Agencia

Se refiere al Departamento de Justicia.

Escala de Evaluación

Las escalas que se usan para describir el desempeño del Registrador. Estas son: Cumple cabalmente; Cumple con seguimiento; y No cumple. Estas escalas se aplican a las competencias, tomando en cuenta el resultado esperado.

Ciclo de Evaluación

Se refiere al conjunto de las tres fases que cubre el periodo de evaluación de desempeño y desarrollo: I. Revisión de criterios; II. Evaluación preliminar; y III. Evaluación final. El ciclo completo tiene una duración de un año.

Desempeño

La manera en que el funcionario lleva a cabo las tareas específicas que le han sido asignadas.

Evaluación

Proceso mediante el cual se mide el valor total del desempeño de un Registrador, tomando en cuenta las expectativas de las funciones del puesto 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.

Evaluación Final

La actividad que resume el juicio del supervisor acerca del desempeño y comportamiento del empleado en términos de los resultados esperados y la relación con los deberes y obligaciones de su puesto.

Evaluación Preliminar

Actividad que ocurre una vez en el ciclo de evaluación en la que el evaluador se reunirá con el Registrador para analizar entre ambos y en detalle cómo ha resultado su desempeño hasta ese momento. En el proceso se identifican áreas de fortaleza y de necesidad de desarrollo.

Función

Un conjunto de tareas afines y relacionadas que describe en forma general una de las labores y responsabilidades principales del Registrador en el puesto.

Gerencia del Desempeño

Proceso sistémico y continuo conducente a identificar, medir y alinear el desempeño de cada individuo y equipos o departamentos con la visión, misión, metas y objetivos de la organización.

Hoja de Seguimiento

Instrumento de evaluación que se utiliza en las diferentes etapas del proceso. Es un registro en el cual el supervisor anotará, con conocimiento del Registrador, todos los incidentes positivos y negativos relacionados con el desempeño de las funciones del Registrador, según los criterios establecidos.

Resultados Esperados

Descripción escrita, clara y precisa de cómo el supervisor espera que el Registrador lleve a cabo sus funciones, tomando en consideración factores tales como: calidad, cantidad y tiempo.

Sistema de Evaluación

Conjunto de procesos y técnicas que forman parte de la administración de personal, mediante el cual la organización y el evaluado obtienen información válida y pertinente acerca de la calidad del desempeño para juzgar su efectividad con referencia a los objetivos establecidos e identificar oportunidades de desarrollo.

Tarea

Una actividad de trabajo necesaria para el desempeño de las funciones de un puesto.