

**OFICINA DE LA PROCURADORA
DE LAS PERSONAS DE EDAD AVANZADA**

**MANUAL DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS
EMPLEADOS**

CONTENIDO

	Página
I. INTRODUCCIÓN-----	vi-v
- Condiciones generales para ingreso al servicio público	vi
- Deberes y obligaciones de los empleados públicos	vii
- Prohibiciones de ley a los empleados	viii
II. TÍTULO -----	1
III. APLICABILIDAD -----	1
IV. BASE LEGAL -----	1
V. DEFINICIONES-----	1
VI. MARCO TEÓRICO-----	3
VII. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN-----	4
VIII. USOS DE LA EVALUACIÓN-----	5
IX. ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN-----	6
A. Elementos que componen el Sistema de Evaluación----	6
B. Ciclo de Evaluación-----	9
Fases del Ciclo -----	10
X. OTRAS DISPOSICIONES GENERALES-----	11
XI. NORMAS PARA LA EVALUACIÓN DE EMPLEADOS EN PERÍODO PROBATORIO-----	12
XII. NORMAS PARA LA EVALUACIÓN DE EMPLEADOS TRANSITORIOS-----	14
XIII. PROCEDIMIENTO PARA EL USO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN-----	15
A. Contenido y uso del Formulario de Evaluación del Desempeño-----	15
B. Mecanismos de Reclamación-----	17
Reconsideración -----	18
Revisión -----	18

XIV. INFORMES-----	19
XV. FORMULARIOS-----	19
<ul style="list-style-type: none"> • Calendario de Ciclo de Evaluación • Plan de Trabajo • Hoja de Deberes, Resultados Esperados y Ejecución de Tareas Asignadas • Registro de Incidentes Significativos • Conferencia de Supervisión • Formulario de Evaluación de Desempeño del Empleado 	
XVI. CLÁUSULA SOBRE NO DICRIMEN POR RAZÓN DE GENERO-	19
XVI. CLÁUSULA DE SEPARABILIDAD-----	20
XVII. VIGENCIA-----	20

I. INTRODUCCIÓN

La evaluación de empleados es la función gerencial que permite precisar la calidad y eficacia de la labor realizada individualmente. Así mismo, es la tarea más compleja y de mayor responsabilidad que ejerce un supervisor, porque de esta depende la toma de decisiones para recomendar las acciones de personal, que impactarán al empleado. La evaluación es un método ordenado mediante el cual se miden los factores que determinan la forma en que un empleado se desempeña en su trabajo. A través de dicho proceso podemos determinar si los recursos humanos con que contamos poseen la capacidad para alcanzar colectivamente los objetivos establecidos.

El sistema de evaluación diseñado para la Oficina de la Procuradora de las Personas de Edad Avanzada (en adelante Oficina) está basado en el principio de mérito, siendo el concepto que rige para que sean los más aptos los que sirvan al Gobierno y que sean seleccionados, adiestrados, ascendidos, retenidos y tratados en todo lo referente a su empleo sobre la base del mérito y la capacidad, sin discrimen de ninguna índole. Al momento de reclutamiento evaluamos que los candidatos cumplan con los requisitos mínimos establecidos para el puesto, además de las **condiciones generales** establecidas para ingresar al servicio público. Después del candidato haber sido nombrado como empleado, es responsable de cumplir los **deberes que constituyen obligación mínima esencial** y observar las **prohibiciones de ley** para poder permanecer en el servicio, cuyo incumplimiento conlleva tomar medidas disciplinarias. Esto significa que la evaluación del empleado es un proceso continuo. Desde que comienza en el servicio público está constantemente siendo evaluado por los diferentes elementos con los que tiene que cumplir y las funciones que realiza.

El sistema de evaluación establecido para la valoración del desempeño de los empleados, es adecuado para las necesidades operacionales de la Oficina y provee seguridad en el empleo al personal que, además de ejercer sus funciones satisfactoriamente, cumpla con los criterios de productividad, eficiencia, orden y disciplina, que deben prevalecer en el Servicio Público.

La implantación del sistema persigue varios propósitos como son:

- Ayudar al supervisor a conocer a sus empleados.
- Mantener al empleado conciente de su progreso o retraso en relación a la forma que ejecuta su trabajo para cumplir con el Plan de Trabajo establecido.
- Realizar estudios de personal.
- Proveer una base para tomar decisiones y desarrollo del personal a través de adiestramientos.

El mismo será utilizado para aprobación de período probatorio, implantación del plan de cesantía, reclasificación, aumento de sueldo por méritos, ascenso, reconocimientos, orientación, concesión de licencias, reubicación y retención del personal. Formará parte de este sistema la evaluación de empleados en período probatorio, para lo cual se establecen las normas y procedimientos correspondientes.

El sistema es justo e imparcial y propicia la motivación del empleado para lograr las metas y objetivos establecidos, como parte de un equipo de trabajo. Mediante los diferentes

factores se mide el grado de cumplimiento de los deberes y obligaciones de los empleados y la aptitud de estos, para determinar su eficacia.

Debemos considerar la evaluación como una herramienta valiosa que nos permitirá reconocer la tarea bien realizada, establecer una comunicación efectiva con el personal y ayudar en el desarrollo de los empleados mediante el diseño de proyectos de mejoramiento, que redunden en beneficio de la organización.

Condiciones generales que debe cumplir todo candidato que interese ingresar al servicio público, según lo dispuesto en la Ley Núm. 184 (Sección 6.3)

Ser ciudadano o extranjero legalmente autorizado a trabajar conforme la legislación aplicable.

Estar física y mentalmente capacitado para desempeñar las funciones esenciales del puesto.

Cumplir con las disposiciones aplicables de la Ley de Contribución Sobre Ingresos, según enmendada, sobre la radicación de la planilla de contribución sobre ingresos los cuatro (4) años previos a la solicitud.

No haber incurrido en conducta deshonrosa.

No haber sido convicto por delito grave o por cualquier delito que implique depravación moral.

No hacer uso ilegal de sustancias controladas.

No ser adicto al uso habitual y excesivo de bebidas alcohólicas.

No haber sido destituido del servicio público, ni convicto por los delitos graves o menos graves que se enumeran en la Sección 6.8 (3) de la Ley Núm.184, en la jurisdicción del Estado Libre Asociado de Puerto Rico, en la jurisdicción federal o en cualquiera de los estados de los Estados Unidos de América.

Deberes que constituyen obligación mínima esencial para todo empleado público, cuyo incumplimiento conlleva tomar medidas disciplinarias, según lo dispuesto en la Ley Núm. 184 (Sección 6.6 (7))

Asistir al trabajo con regularidad, puntualidad, y cumplir la jornada de trabajo establecida.

Observar normas de comportamiento correcto, cortés, y respetuoso en sus relaciones con sus supervisores, compañeros de trabajo y ciudadanos.

Realizar eficientemente y con diligencia las tareas y funciones asignadas a su puesto y otras compatibles con éstas que se le asignen.

Acatar aquellas órdenes e instrucciones de sus supervisores compatibles con la autoridad delegada en estos y con las funciones, actividades y objetivos de la agencia en donde trabaja.

Mantener la confidencialidad de aquellos asuntos relacionados con su trabajo a menos que reciba un requerimiento formal o permiso de una autoridad competente que le requiere la divulgación de los mismos.

Realizar tareas durante horas no laborables cuando la necesidad del servicio así lo exija y se le haya notificado con tiempo razonable.

Vigilar, conservar y salvaguardar, incluyendo pero sin limitarse a, todos los documentos, bienes e intereses públicos.

Cumplir las disposiciones de la ley antes señalada y las reglas y órdenes dictadas en virtud de la misma.

Cumplir con las normas de conducta de ética y moral establecidas en la Ley de Ética Gubernamental, Ley Núm. 12 de 24 de julio de 1985, según enmendada y sus reglamentos.

**Prohibiciones de ley a los empleados según establecido en la
Ley Núm. 184 Artículo 6.6 (8)**

Aceptar regalos, donativos o cualquier otra recompensa por la labor realizada como empleado público a excepción de aquellas autorizadas por ley.

Utilizar su posición oficial para fines político partidistas o para otros fines no compatibles con el servicio público.

Realizar funciones o tareas que conlleven conflictos de interés con sus obligaciones como empleado público.

Realizar u omitir cualquier acción prohibida por la Ley de Ética Gubernamental del Estado Libre Asociado de Puerto Rico, Ley Núm. 12 de 24 de julio de 1985, según enmendada.

Observar conducta incorrecta o lesiva al buen nombre de la agencia o al Gobierno del Estado Libre Asociado de Puerto Rico.

Incurrir en prevaricación, soborno, o conducta inmoral.

Realizar acto alguno que impida la aplicación de esta Ley y las reglas adoptadas de conformidad con la misma, hacer o aceptar a sabiendas, declaración, certificación o informe falso en relación con cualquier materia cubierta por la ley.

Dar, pagar, ofrecer, solicitar, o aceptar directa o indirectamente dinero, servicios o cualquier otro valor a cambio de una elegibilidad, nombramiento, ascenso u otra acción de personal.

Incurrir en conducta relacionada con delitos contra el erario público, la fe y función pública o que envuelvan fondos o propiedad pública.

II. TITULO

Este documento es identificado y será citado como Manual del Sistema de Evaluación de Desempeño de los Empleados de la Oficina de la Procuradora de las Personas de Edad Avanzada.

III. APLICABILIDAD

Las normas contenidas en este Manual aplicarán a todos los empleados regulares, transitorios y personal irregular de la Oficina. Aplicarán a los empleados nombrados en período probatorio, en aquellos aspectos que no conflija con las normas establecidas para dicho status. La evaluación de los empleados transitorios será realizada utilizando el mismo instrumento de evaluación establecido para el grupo ocupacional al que pertenezca el puesto que ocupa el empleado, pero aplicando las normas implantadas para ese tipo de nombramiento.

IV. BASE LEGAL

El Sistema de Evaluación de Desempeño de los Empleados de la Oficina de la Procuradora de las Personas de Edad Avanzada se crea en virtud de la Ley Núm.184 de 3 de agosto de 2004, “Ley para la Administración de los Recursos Humanos del Estado Libre Asociado de Puerto Rico”, según enmendada. Esta ley reafirma el mérito como el principio que regirá el sistema de administración de personal del Servicio Público. En sus disposiciones sobre retención (Sección 6.6) se establece la seguridad en el empleo para los empleados de carrera con status regular, siempre que satisfagan los criterios de productividad, eficiencia, hábitos, actitudes, orden y disciplina que deben prevalecer en el Servicio Público. Estos criterios se fundamentan entre otros factores en las funciones de los puestos, los deberes y obligaciones del personal y aquellos otros que conforme a la función operacional de la Oficina resultan necesarios para cumplir la encomienda asignada.

Para satisfacer los más altos niveles en los criterios establecidos, es necesario regirnos por principios de uniformidad, equidad y justicia. Dicha meta la podremos alcanzar mediante el establecimiento del Sistema de Evaluación de Desempeño de los Empleados de la Oficina. El Sistema persigue ponderar los criterios establecidos, mantener un clima de armonía y satisfacción en el trabajo y lograr un alto grado de motivación en los empleados, que les permitirá prestar un servicio de excelencia.

V. DEFINICIONES

- 1. ADMINISTRADOR DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN** - Es la persona responsable de coordinar y atender las actividades de orientación, capacitación, seguimiento y cumplimiento del sistema y otras relacionadas con su mantenimiento.

2. **CICLO DE EVALUACIÓN** - Proceso de evaluación continuo que comprende tres (3) fases durante un período de un (1) año. La primera fase incluye una reunión inicial para sentar las bases del período que comienza, la segunda fase requiere evaluaciones del desempeño mediante conferencias de supervisión y la tercera fase conlleva la evaluación final del período.
3. **COMITÉ DE REVISIÓN** - Grupo compuesto por tres (3) miembros, empleados de la Oficina; que serán responsables de pasar juicio y emitir recomendación sobre el contenido de una solicitud de revisión de una evaluación final que somete un empleado, que cumpla con los criterios establecidos.
4. **CONFERENCIA DE SUPERVISIÓN** - proceso que utilizará el supervisor, mediante el uso del formulario “Conferencia de Supervisión”, para discutir con el empleado su desempeño y/o, cualquier incidente relevante, antes de la evaluación final.
5. **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO** - Formulario donde se detalla las funciones actualizadas esenciales del puesto, separadamente de las funciones marginales. Incluye los deberes, responsabilidad, grado de autoridad y supervisión adscritos al puesto y por los cuales se responsabiliza al incumbente.
6. **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO** – Proceso por el cual se valora el rendimiento laboral del empleado con respecto a la manera en que cumple con sus tareas de acuerdo a las necesidades de la Oficina, y su comportamiento dentro de la Organización.
7. **EVALUACIÓN FINAL** - Es la evaluación para la que se analiza la ejecución del empleado, entre el comienzo y la terminación del ciclo de evaluación, considerando los resultados obtenidos en las conferencias de supervisión para valorar el rendimiento laboral total del empleado.
8. **EXPEDIENTE DE EVALUACIÓN** - Es el acopio de los documentos relacionados y evaluaciones finales realizadas al empleado.
9. **MANUAL** - Manual del Sistema de Evaluación de Desempeño de los Empleados de la Oficina de la Procuradora de las Personas de Edad Avanzada.
10. **NIVEL DE EJECUCIÓN** - Es la categoría que se utiliza para describir el rendimiento de los empleados. Los niveles son: excelente, bueno, puede mejorar y necesita mejorar.
11. **NOTIFICACION** - Fecha en que se le informa y entrega oficialmente cualquier documento al empleado, relacionado con el sistema de evaluación, para que tenga conocimiento del mismo. La fecha en que acusa recibo el empleado acreditará la entrega y notificación.

12. **OFICINA** - Oficina de la Procuradora de las Personas de Edad Avanzada.
13. **PERÍODO PROBATORIO** - Término de tiempo durante el cual un empleado, al ser nombrado en un puesto regular, está en período de adiestramiento, prueba y sujeto a evaluaciones periódicas en el desempeño de sus deberes y funciones.
14. **REVISIÓN** - Proceso mediante el cual el empleado solicita por escrito que se atiendan sus reclamos y planteamientos relacionados con su evaluación final, siempre que los mismos cumplan con el procedimiento establecido en el presente Manual.
15. **REGISTRO DE INCIDENTES RELEVANTES** - Es el documento que utiliza el supervisor para anotar los incidentes significativos (positivos y negativos) de la conducta del empleado, relacionados con el trabajo. Este documento complementa la evaluación del desempeño.
16. **RECONSIDERACIÓN** - Proceso a través del cual el empleado solicita por escrito a su supervisor en primera instancia, que atienda un planteamiento respecto a la evaluación final realizada o algún otro aspecto relacionado con los procesos que componen el ciclo de evaluación.
17. **SISTEMA DE EVALUACIÓN** - Método mediante el cual se mide la forma en que un empleado se desempeña en su trabajo.

VI. MARCO TEÓRICO

Entendemos que todos los seres humanos tienen la capacidad y necesitan, comprometerse con su trabajo y pueden lograr un alto grado de dedicación a las actividades en las cuales se involucran. Lograr un sentido de pertenencia entre los empleados permitirá alcanzar el fin primordial que es, mantener a la Oficina funcionando como un equipo. Disponer de un sistema de evaluación es importante para una sana administración de los recursos humanos por lo cual se establece éste, acorde con los deberes de los puestos. La necesidad de dicho sistema se fundamenta en los siguientes hechos:

- La forma objetiva de evaluar el rendimiento de un empleado es mediante el uso de un instrumento de evaluación que contenga criterios que sean medibles objetivamente.
- Para que un sistema de evaluación sea efectivo, es necesario armonizar el entendimiento que tiene el empleado de cómo realizar sus funciones y la manera como el supervisor entiende que se deben efectuar.
- El empleado interesa, necesita y debe saber como se evalúa su ejecución y contribución en relación a los objetivos de la Oficina.

- La evaluación del desempeño del empleado debe ser continua y estar basada en resultados obtenidos sobre los objetivos previamente establecidos. Se deben utilizar realidades objetivas sobre hechos concretos y específicos y acciones relevantes a las funciones que ejerce.
- Todas las acciones de personal que impacten al empleado, deben estar basadas en los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño.

VII. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

Generales

- Proveerle a la gerencia información válida, relevante y objetiva sobre los niveles de productividad y calidad del desempeño de los empleados, comparados con los objetivos operacionales establecidos por la Oficina; que servirá en general para determinar la efectividad de los recursos humanos y para tomar acciones de personal sobre éstos.
- Motivar al empleado a alcanzar un alto nivel de excelencia, armonizando sus metas personales con las metas de la Oficina.
- Propiciar y canalizar el desarrollo de planes de acción individuales o medidas de mejoramiento, que estimulen al empleado a alcanzar dichos niveles de excelencia en la ejecución de su trabajo, con el fin de integrarlos al plan estratégico de la Oficina.

Específicos

- Lograr un justo reconocimiento de las ejecutorias de los empleados para tomar decisiones, de acuerdo a la recomendación sometida, sobre cambios que afecten al personal.
- Fomentar las relaciones humanas e interpersonales entre supervisores y empleados, mediante una comunicación efectiva, con el fin de lograr las metas comunes establecidas.
- Mejorar y facilitar las técnicas de supervisión y administración, para aumentar los niveles de productividad y eficiencia de los empleados y la calidad de los servicios que presta la Oficina.
- Identificar el potencial de desarrollo de los empleados y ofrecerle las herramientas necesarias para su realización.

- Evaluar la labor de los empleados mediante el análisis e interpretación de incidentes significativos ocurridos que influyan en el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- Identificar y corregir deficiencias en el trabajo, individuales y colectivas, mediante el análisis de los problemas comunes que se detecten a través del proceso de evaluación, lo que conlleva observación, registro de incidentes relevantes, orientación y comunicación frecuente.
- Orientar a los supervisores y empleados sobre los reglamentos, normas y procedimientos que deben seguir al realizar sus funciones.
- Fomentar en el empleado sentido de pertenencia y lealtad hacia su trabajo.

VIII. USOS DE LA EVALUACIÓN

- Medir y evaluar objetivamente la labor del empleado, mediante un instrumento válido, durante su trayectoria ejerciendo las funciones que se le asignen.
- Reconocer la labor altamente meritoria.
- Ofrecer orientación al empleado sobre como mejorar la forma de realizar su trabajo, para remediar cuando no alcancen los niveles requeridos, de acuerdo al adiestramiento ofrecido y las expectativas de su supervisor.
- Determinar **necesidades de adiestramiento**, desarrollo y capacitación del personal.
- Determinar la **concesión de licencia** con o sin sueldo para estudios, o de licencia sin sueldo.
- Determinar la elegibilidad para la concesión de métodos de compensación como **aumentos de sueldo** por mérito dentro de las escalas de sueldo establecidas, para aplicar diferentes métodos retributivos por desarrollo profesional y para otorgar otros métodos con el fin de motivar y reconocer al personal.
- Como parte de los exámenes de **ascenso**.
- En la aplicación del Plan de Cesantía establecido. La evaluación será determinante si se utiliza el factor de productividad para determinar el orden correlativo de las **cesantías** y la prioridad para reemplazo, de empleados cesanteados mediante eliminación de puestos por falta de fondos o trabajo.

- Determinar la flexibilidad en la aplicación justa y correcta de **medidas disciplinarias**.
- Determinar la **reubicación** de los empleados para la mejor utilización de sus conocimientos, destrezas, habilidades y potencial.

IX. ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

La responsabilidad para la administración del Sistema es designada por el Procurador al Director de la Oficina de Recursos Humanos. El Director será responsable de nombrar un Administrador que tendrá a su cargo iniciar, mantener y dar seguimiento a todas las actividades que conlleva el Sistema.

A. Elementos que componen el Sistema de Evaluación:

1. Supervisor - La función del supervisor es determinante para el éxito del establecimiento y mantenimiento de un sistema de evaluación. El supervisor es responsable de realizar las siguientes funciones:

- a. Ofrecerá orientación al empleado sobre el sistema establecido en cuanto a resultados esperados sobre las tareas básicas del puesto, los factores de ejecución y de orden y disciplina a ser evaluados, y los criterios de nivel de ejecución.
- b. Ofrecerá al empleado el adiestramiento necesario para realizar las funciones asignadas.
- c. Informará al empleado su juicio sobre la ejecución de los servicios prestados o conducta en cuanto a hábitos y actitudes observados y orientará al empleado sobre los cambios que debe realizar para cumplir con la ejecución esperada.
- d. Realizará y discutirá con el empleado la evaluaciones periódicas y finales del período probatorio y la evaluación de desempeño, incluyendo las que serán tramitadas en consenso con la de otro supervisor, por el empleado haber sido o estar siendo supervisado por más de un supervisor.
- e. Hará las recomendaciones pertinentes en el tiempo correspondiente, cuando a su juicio el empleado no alcance el nivel de ejecución esperado fundamentado en la evaluación que haga de los servicios prestados, y los hábitos y actitudes del empleado.

2. Administrador del Sistema de Evaluación de Desempeño de los Empleados, quien tendrá las siguientes funciones:

- a. Tendrá a su cargo el Sistema de Evaluación de la Oficina.
 - b. Recibirá capacitación para adquirir las competencias necesarias para ejercer las funciones relacionadas con el establecimiento y mantenimiento del sistema de evaluación.
 - c. Colaborará en la confección y revisión del diseño del instrumento de evaluación de la Oficina y de cualquier formulario que sea necesario.
 - d. Preparará y llevará control del calendario de implantación y mantenimiento del Sistema.
 - e. Asegurará la revisión y/o actualización de las descripciones de puestos.
 - f. Colaborará en la actualización de hojas de deberes y resultados esperados.
 - g. Adiestrará a supervisores y orientará a empleados sobre el proceso de implantación y mantenimiento del Sistema.
 - h. Ofrecerá ayuda técnica y orientará a los supervisores durante el ciclo de evaluación.
 - i. Coordinará la inclusión en el Sistema de Evaluación de los Empleados que completen su período probatorio.
 - j. Se mantendrá informado sobre todos los acontecimientos relacionados a la evaluación de empleados.
 - k. Rendirá informes a la gerencia sobre el proceso de evaluación a través del Director de Recursos Humanos.
 - l. Mantendrá en el Expediente de Evaluación la documentación del empleado durante el proceso de evaluación.
 - m. Reproducirá formularios y otros materiales relacionados con el sistema de evaluación cuando sea necesario, llevará inventario de los mismos y velará que estén disponibles en el sistema mecanizado.
3. Instrumentos de Evaluación – serán los documentos y formularios que usa el supervisor para evaluar el desempeño del empleado.
- a. Plan de Trabajo – descripción de las actividades que deben ser realizadas para el logro de los objetivos establecidos por la unidad.

- b. Hoja de Deberes, Resultados Esperados y Ejecución de Tareas Asignadas - formulario que contendrá una relación de las tareas esenciales asignadas al empleado por las cuales se evaluará en el ciclo correspondiente, obtenidas del formulario de Descripción del Puesto, enumeradas y descritas en orden de prioridad. También, incluye los resultados u objetivos esperados para cada tarea de acuerdo al Plan de Trabajo y los criterios o estándares de desempeño establecidos, descritos en términos de cantidad, calidad, tiempo y valor porcentual, que permitan medir productividad y eficiencia.
- c. Formulario de Evaluación - documento que contiene los factores que han de evaluarse incluyendo los criterios de orden y disciplina basados en los deberes y obligaciones de los empleados, los criterios que servirán para medir el nivel de ejecución del empleado, de acuerdo a las tareas asignadas y un plan de acción que se compone de las áreas de reconocimiento, mejoramiento y corrección. El contenido del formulario se describe en la Parte XIII de este Manual.
- d. Conferencia de Supervisión – proceso que utilizará el supervisor, mediante reuniones y el uso del formulario “Conferencia de Supervisión”, para realizar la evaluación preliminar del empleado o discutir con el mismo su desempeño y/o, cualquier incidente relevante, antes de la evaluación final. Se realizarán un mínimo de dos conferencias de supervisión, por lo menos una cada semestre.
- e. Registro de Incidentes Relevantes – documento que forma parte del expediente del supervisor para cada empleado donde se registran incidentes significativos que ocurren durante el ciclo de evaluación sean éstos positivos o negativos; copias de cartas de reconocimiento o reprimendas, récord de adiestramientos, récord de ausencias, y otros.

4. Mecanismo de Reconsideración y Revisión para la Evaluación de Desempeño – procesos mediante los cuales el empleado solicita por escrito, que se atiendan sus reclamos y planteamientos relacionados a su evaluación final.

El Sistema de Evaluación de Desempeño adoptado por la Oficina requiere que toda evaluación sea discutida y entregada por el supervisor en reunión celebrada con el empleado, según le fue informado al comenzar el ciclo de evaluación. Mediante la misma se reconocerá la labor realizada o se plantearán las áreas donde el empleado debe mejorar, para lo que se establecerá un plan de acción entre el supervisor y el empleado.

Luego de la entrevista de evaluación, el supervisor y el empleado certificarán con su firma, el haber discutido el contenido de la misma. Esto no significará necesariamente que el empleado esté de acuerdo con la evaluación, pero si será un requisito para poder apelar los resultados obtenidos.

Para garantizar la objetividad del proceso, el sistema les ofrece a los empleados, la oportunidad de presentar a su supervisor, durante la entrevista de evaluación, planteamientos con fundamentos que pudieran modificar los resultados de la misma. Los empleados tendrán la oportunidad de solicitar al supervisor, la **Reconsideración** de la evaluación final de desempeño, **mediante planteamientos válidos por escrito**. De no estar de acuerdo con los resultados de la reconsideración realizada por el supervisor, el empleado también podrá solicitar, a través de un proceso de **Revisión**, que se atiendan sus reclamos, presentando alegaciones con las cuales pueda validar sus objeciones. Deberá incluir la información que sustente cada planteamiento, los factores de la evaluación con los cuales no está de acuerdo y el motivo correspondiente. Las peticiones de los empleados serán atendidas mediante el procedimiento establecido. Ambas gestiones conllevarán cumplir con los mecanismos de reclamación descritos en la Parte XIII de este Manual.

El proceso para la revisión de la evaluación final lo llevará a cabo el **Comité de Revisión**, el cual será nombrado por el Procurador y compuesto por un (1) representante especializado en el campo legal, un (1) representante de los empleados y un (1) representante de los supervisores. Éstos no deben estar asignados a trabajar en la misma unidad del empleado que solicita la revisión. En tal situación el Procurador nombrará un suplente.

B. Ciclo de Evaluación

El proceso de evaluación de los empleados de la Oficina será continuo, comprenderá un período de un (1) año e incluirá tres (3) fases, una inicial, una preliminar y una final. Cada una de las fases tendrá sus actividades propias en las cuales habrá una participación dual entre el supervisor y el empleado. La primera fase incluye una reunión inicial para sentar las bases del período que comienza, la segunda fase requiere evaluaciones del desempeño mediante las conferencias de supervisión (previamente descritas como uno de los instrumentos de la evaluación) y la tercera fase conlleva la evaluación final del período.

Para la implantación del sistema o cuando comience un nuevo ciclo, se establecerá un calendario de evaluación que incluirá las diferentes actividades de cada fase. El ciclo del empleado en período probatorio comenzará tan pronto apruebe dicho período y se convierta en empleado regular.

1. **Primera fase** – Al comenzar el ciclo de evaluación inicial o el de un empleado que apruebe su período probatorio, el supervisor coordinará una reunión con el empleado dentro de la fecha establecida en el calendario de evaluación. Esta será una fase de orientación y compromiso. Le entregará copia de los formularios que se utilizan en el sistema, explicará su contenido y obtendrá su firma mediante Certificación, como evidencia de la reunión celebrada. Se discutirán los **factores** que serán evaluados, los **criterios de ejecución** expuestos en los formularios de Evaluación de Desempeño y en la Hoja de Deberes, Resultados Esperados y Ejecución de Tareas Asignadas. El supervisor le informará al empleado sus expectativas respecto a las funciones a ser evaluadas. Lo mismo harán los Directores de Oficina con los supervisores. En esta fase el empleado podrá objetar tareas asignadas presentando por escrito al Supervisor los argumentos correspondientes. El supervisor someterá sus planteamientos al respecto al Director de Recursos Humanos para recibir su recomendación y hacer su determinación.
2. **Segunda fase** - En esta fase se observará la labor del empleado y mediante comunicación frecuente se orientará sobre como debe ejecutar su trabajo, para alcanzar su nivel óptimo de rendimiento; se mantendrá un registro de producción y un sistema de informes y controles. Se le ofrecerá el adiestramiento que sea necesario. Mediante el uso de la Conferencia de Supervisión se evaluará preliminarmente las ejecutorias del empleado y se le ofrecerá recomendaciones para mejorar o corregir las mismas; se discutirán incidentes relevantes positivos o negativos y se reconocerá la labor realizada de forma sobresaliente. Como mínimo al empleado se le realizará dos (2) Conferencia de Supervisión, por lo menos una vez por semestre, en ésta segunda fase del ciclo, antes de realizar la evaluación final y se le entregará al empleado copia de la misma.
3. **Tercera fase** – Conforme al calendario establecido se preparará la evaluación final de las ejecutorias del empleado o los supervisores, según corresponda, durante el ciclo de evaluación, basada en el análisis de todos los datos recopilados durante la segunda fase del ciclo. Para dicha evaluación se utilizarán los factores en el Formulario de Evaluación del Desempeño, correspondientes al grupo ocupacional a que pertenezca el puesto que ocupa el empleado. En el caso de los supervisores se evaluarán los factores del grupo ocupacional a

que pertenece su puesto y los factores correspondientes al Área de Habilidad para Supervisar.

El supervisor se reunirá con el empleado para discutir la evaluación final. Ambos firmarán la misma. En ese momento fijarán la fecha para discutir la primera fase del próximo ciclo de evaluación. La fecha será dentro de los siguientes cinco (5) días laborables.

El empleado con un planteamiento válido de desacuerdo, respecto al resultado de la evaluación final, deberá indicarlo al supervisor y **exponerlo por escrito** mediante el procedimiento establecido en el “Mecanismo de Reconsideración y Revisión para la Evaluación de Desempeño” del Artículo XIII de éste Manual.

X. OTRAS DISPOSICIONES GENERALES

La evaluación debe ser justa y cónsona con la labor realizada, así como relacionada con las funciones del puesto y las necesidades operacionales de la Oficina, para que no esté sujeta a reclamaciones por razones discriminatorias.

Cada función que sea evaluada debe tener definido los estándares de desempeño para realizar la misma, incluyendo los errores aceptables, cantidades esperadas, trámites realizados, registros requeridos, informes necesarios, etc. Para las tareas que no puedan ser cuantificadas, se determinará si el empleado ha alcanzado los resultados esperados, mediante el Plan de Trabajo establecido.

Para evaluar los factores cuya evaluación comprende algún elemento de subjetividad se utilizarán las guías establecidas que indican lo que se va a medir.

El Supervisor podrá evaluar a un empleado siempre que lo haya supervisado por tres (3) meses o más consecutivos. De lo contrario se comunicará con la Oficina de Recursos Humanos para obtener la evaluación previa y en conjunto lograr una evaluación ponderada.

Los empleados cuya supervisión es compartida, porque responden en los aspectos programáticos a un supervisor y en lo administrativo a otro, por la necesidad del servicio y la naturaleza de la función que ejercen, tendrán una sola evaluación con el insumo de ambos supervisores. El Supervisor de Programa será responsable de discutir la evaluación con el empleado, previa aprobación del Procurador de la Procuraduría Auxiliar a la que pertenece, quien iniciará cada página de la evaluación.

Cuando un supervisor, renuncie, se ascienda, se traslade a otra agencia o disfrute de una licencia de maternidad, antes de desocupar el puesto o hacer uso de la licencia, deberá haber completado una evaluación preliminar de los empleados que supervisa, y así poder

obtener la aprobación para cualquiera de las acciones de personal antes descritas, de parte de la Autoridad Nominadora. En los casos que proceda una licencia por maternidad, la empleada preparará la evaluación preliminar, según corresponda, que a su vez, de ser necesario, deberá ser finalizada por su supervisor. Bajo ningún concepto se quedará un empleado sin evaluar o se interrumpirá la licencia de maternidad de su supervisora inmediata, para cumplir con esta encomienda.

Cuando un empleado pase de un puesto a otro se puede realizar una evaluación sin que medie el tiempo completo de un ciclo. Antes de trasladarse a ocupar otro puesto el empleado será evaluado mediante una evaluación preliminar, por el tiempo que haya ocupado un puesto, siempre que hayan transcurrido tres (3) meses o más de un ciclo. De haber transcurrido menos de tres (3) meses el empleado será evaluado mediante una Conferencia de Supervisión. Si el cambio conlleva un ascenso, comenzará un nuevo ciclo de evaluación.

El proceso de evaluación debe ser imparcial, ecuánime y equitativo. De determinarse en el Proceso de Revisión que la evaluación ha sido parcial o arbitraria la misma se considerará nula y no se utilizará para tomar ninguna acción de personal.

XI. NORMAS PARA EVALUACIÓN DE EMPLEADOS EN PERÍODO PROBATORIO

La evaluación del desempeño de los empleados en período probatorio forma parte del Sistema de Evaluación de Desempeño de los Empleados de la Oficina de la Procuradora de las Personas de Edad Avanzada. Las normas y procedimientos establecidos en dicho sistema serán aplicables a los empleados, en aquellos aspectos que no conflija con las normas establecidas para dicho período.

El período probatorio a que esta sujeta una persona nombrada o ascendida para ocupar un puesto permanente de carrera, se considera la última parte del proceso de reclutamiento y selección. En esta etapa el empleado demuestra su capacidad para ejercer las funciones del puesto, para poder ser certificado como empleado con status regular en el puesto, al completar dicho período satisfactoriamente. También, estarán sujetos al período probatorio establecido para la clase de puesto, los empleados que sean trasladados o descendidos a otros puestos. El mismo conlleva evaluaciones periódicas sobre sus ejecutorias que el supervisor debe discutir con el empleado; en cuanto a productividad, eficiencia, hábitos y actitudes y su cumplimiento con los criterios establecidos de orden y disciplina. Uno de los factores importantes durante dicho período es la comunicación efectiva que exista entre el supervisor y el empleado, para que éste pueda recibir el adiestramiento necesario, alcanzar los niveles esperados de ejecución y conducta o recibir la orientación sobre los cambios que debe realizar para su mejoramiento.

La frecuencia de las evaluaciones preliminares y final a efectuarse al empleado será como se indica a continuación. Dependerá de la duración del período probatorio asignado a la clase en el Plan de Clasificación de Puestos de la Oficina.

Evaluación	Duración Período Probatorio					
	3 meses	4 meses	6 meses	8 meses	10 meses	12 meses
Primera	1½ mes	2do mes	3er mes	3er mes	3er mes	3er mes
Segunda	----	----	----	6to mes	6to mes	6to mes
Tercera	----	----	----	----	----	9no mes
Final	3er mes	4to mes	6to mes	8vo mes	10mo mes	12vo mes

Como instrumento de evaluación de los Empleados en período probatorio, se usará el formulario de “Evaluación de Desempeño del Empleado”. El mismo contiene catorce (14) factores, designados para los empleados en período probatorio; que miden productividad, eficiencia, criterios de hábitos y actitudes además de los de orden y disciplina. Para el personal de supervisión que se encuentre en período probatorio por nombramiento original o ascenso, se utilizarán ocho (8) factores que miden aspectos de supervisión, entre los cuales se consideran los de: planificación, organización, dirección, control, y evaluación del trabajo, toma de decisiones, liderato y motivación del empleado. Dichos factores serán utilizados en conjunto con los catorce (14) establecidos para el período probatorio. Los factores serán evaluados mediante cuatro (4) criterios de nivel de ejecución.

Las siguientes normas regirán para la evaluación de los empleados en período probatorio.

1. Será responsabilidad de la Oficina de Recursos Humanos informar al supervisor sobre el tiempo que se extiende el período probatorio, las fechas en que vence(n) la(s) evaluación(es) preliminar(es) y final.
2. El supervisor cumplirá con la responsabilidad, delegada de parte del Procurador, de orientar y adiestrar al empleado sobre los programas y organización de la Oficina, reglamentación y normas vigentes que rigen en la Oficina, funciones del puesto, y los hábitos y actitudes que deben poseer o desarrollar.
3. Las evaluaciones preliminares se usarán para el supervisor informar y el empleado conocer, la valoración de su funcionamiento y conducta como empleado público.
4. El supervisor será responsable de someter a la fecha correspondiente la(s) evaluación(es) de período probatorio preliminar(es), y la evaluación final con su recomendación, con quince (15) días de antelación a la fecha de su vencimiento para la determinación del Procurador. La acción final para concederle al empleado status regular al completar satisfactoriamente el período probatorio, deberá tramitarse por la Oficina de Recursos Humanos mediante notificación oficial al empleado acompañada de una copia de la evaluación final.

5. La determinación para la separación por no haber aprobado el período probatorio debe ser notificada al empleado mediante comunicación oficial acompañada de la copia de la última evaluación con no menos de diez (10) días de anticipación. La falta de notificación en el término señalado no tendrá el efecto de conceder status regular automáticamente. El Procurador será notificado al respecto por la Oficina de Recursos Humanos y tomará la acción que estime pertinente.
6. Los supervisores que no cumplan la obligación de someter las evaluaciones del período probatorio en los tiempos estipulados estarán sujetos a medidas disciplinarias por incumplir con sus obligaciones oficiales, según lo establecido en el “Reglamento de Normas de Conducta y Procedimientos Administrativos Internos”.
7. El Procurador o su representante autorizado, tendrá la facultad para efectuar la separación del empleado en período probatorio en cualquier momento durante el transcurso del mismo, si de la evaluación se determina que los servicios, hábitos o actitudes justifican tal acción.
8. La notificación de separación del empleado contendrá los motivos para la misma y expresará si es por razón de servicios, hábitos o actitudes. La facultad del Procurador de efectuar separaciones en período probatorio es indelegable, solamente éste o la persona designada para sustituirlo puede ejercerla.
9. La totalidad de los servicios prestados satisfactoriamente mediante nombramiento transitorio, podrán ser acreditados al período probatorio, a discreción del Procurador, previo al nombramiento del empleado en un puesto permanente de la misma clase, cuyos deberes sean iguales.
10. En caso de descensos dentro de la misma clase de puesto, el empleado estará o no sujeto al período probatorio a discreción del Procurador, tomando en cuenta, entre otros, el resultado de las evaluaciones efectuadas.

XII. NORMAS PARA LA EVALUACIÓN DE EMPLEADOS TRANSITORIOS

La evaluación del desempeño de los empleados transitorios, es parte del “Sistema de Evaluación de Desempeño de los Empleados de la Oficina de la Procuradora de las Personas de Edad Avanzada”. De conformidad con las normas y procedimientos establecidos en dicho sistema, serán aplicables a los empleados transitorios los que no conflija con las normas establecidas a continuación:

1. El nombramiento original, extensión o renovación del mismo, de los empleados transitorios, será por un término no mayor de seis (6) meses sujeto a extensión o renovación, de acuerdo a la necesidad del servicio y el resultado de las evaluaciones efectuadas. En situaciones excepcionales el nombramiento podrá exceder los seis (6) meses previa aprobación de la Autoridad Nominadora.

2. Los empleados serán evaluados un (1) mes antes de la fecha de vencimiento de su nombramiento o extensión. Dicha evaluación será uno de los criterios a considerar para la determinación de extensión o renovación de nombramiento de acuerdo a las necesidades del servicio o al ser considerado para nombramiento en un puesto regular. La evaluación debe constar en el “Formulario de Evaluación de Desempeño del Empleado”.

3. Se podrá acreditar al período probatorio a discreción del Procurador, previo el nombramiento del empleado en un puesto regular, todos los servicios transitorios prestados en puestos de la misma clase cuyos deberes sean iguales o similares a los del puesto que pasa a ocupar el empleado. Esta determinación será tomada a base de los resultados de las evaluaciones como empleado transitorio.

XIII. PROCEDIMIENTO PARA EL USO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

A. CONTENIDO Y USO DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1. El formulario de evaluación del desempeño servirá para plasmar objetivamente el nivel de ejecución del empleado al realizar su trabajo.

2. El formulario está dividido en cinco (5) áreas que contienen en total veintiocho (28) factores que identifican rasgos importantes que puedan determinar la forma en que el empleado se desempeña en su trabajo. Los factores serán evaluados para determinar como el empleado cumple con sus deberes y obligaciones en cuanto a cantidad y calidad de trabajo, medir aspectos de su interacción con personas y situaciones en el ambiente de trabajo. También se incluyen los factores de orden y disciplina. Las áreas son las siguientes:

Área A - Criterios de Orden y Disciplina – son los factores que comprenden los deberes y obligaciones que tienen que cumplir los empleados.

Área B - Rasgos Personales - son las características que definen la conducta del empleado en situaciones de trabajo.

Área C - Actitud hacia el Trabajo - disposición demostrada por el empleado en la ejecución de sus deberes y responsabilidades.

Área D - Ejecución del Trabajo – la manera en que el empleado realiza las funciones que le sean encomendadas.

Área E - Habilidad para supervisar – capacidad para dirigir la ejecución de las tareas que realiza el empleado.

3. El formulario de evaluación, será utilizado para evaluar al personal en período probatorio, personal de supervisión y los empleados

regulares o transitorios ocupando puestos clasificados en los siguientes grupos ocupacionales :

- Administrativo/Oficinesco
- Profesional
- Servicio
- Gerenciales Oficiales y Administrativos

Para cada grupo ocupacional y empleado en período probatorio se determinaron los factores que aplican a base de los deberes y obligaciones del puesto.

4. Cada factor contiene cuatro (4) criterios que servirán para determinar el nivel de ejecución, de acuerdo a las tareas asignadas. Cada criterio tiene un valor adjudicado según se establece en la guía para el uso del formulario.

Los criterios para evaluar el nivel de ejecución son:

Excelente – significa que el empleado es extraordinario, sobresaliente en todos los aspectos de acuerdo a las exigencias del puesto.

Bueno – significa que el empleado cumple de forma satisfactoria con las funciones asignadas de acuerdo a las exigencias del puesto. Presenta un grado de progreso consistente.

Puede Mejorar – significa que el empleado cumple en parte con las exigencias del puesto.

Necesita mejorar – significa que el empleado no cumple con las expectativas de las exigencias del puesto.

5. El formulario contiene los factores a utilizar para cada grupo ocupacional y empleados en período probatorio según se establece en la guía para el uso del formulario. Se establecen factores que miden orden y disciplina, rasgos personales, actitud hacia el trabajo y ejecución del trabajo. Los factores se distribuyen como sigue:

- Catorce (14) factores para evaluar los empleados en período probatorio, que miden las ejecutorias de los empleados y su comportamiento durante el período probatorio.

- Ocho (8) factores para evaluar habilidades y destrezas de supervisión, entre las cuales se consideran: planificación, organización, dirección, control, evaluación del trabajo, toma de decisiones, liderazgo y motivación del empleado. Para el personal de supervisión que se encuentre en período probatorio por nombramiento original o ascenso, dichos factores serán utilizados en conjunto con los catorce (14) de período probatorio. Para los empleados que ocupen puestos regulares de supervisión, los factores que miden supervisión serán utilizados en conjunto con los factores establecidos para el grupo ocupacional a que pertenezca su puesto, incluyendo los factores que miden criterios de orden y disciplina, rasgos personales, alguno de actitud hacia el trabajo y ejecución del trabajo.
 - Diecinueve (19) factores para la categoría de personal Administrativo-Oficinesco.
 - Veinte (20) factores para la categoría de personal Profesional.
 - Catorce (14) factores para la categoría de personal de Servicio.
 - Veinte (20) factores para la categoría de personal Gerencial, Oficiales y Administrativos.
6. Además, el formulario contiene un plan de acción que se compone de las áreas de reconocimiento o fortaleza, áreas para desarrollar, para el mejoramiento y/o corrección del empleado y el área de recomendación para acciones que se deban tomar.

B. MECANISMOS DE RECLAMACIÓN

Existen varias instancias en las que el empleado puede objetar situaciones relacionadas con el sistema de evaluación.

1. El empleado podrá objetar durante la reunión de orientación de la primera fase del ciclo de evaluación, cuando no esté de acuerdo al comparar las tareas que realiza contenidas en su “Descripción del Puesto”, contra las tareas asignadas y los resultados esperados discutidos.
2. Cuando el empleado no este de acuerdo con el resultado de su evaluación **preliminar** durante una conferencia de supervisión según lo descrito anteriormente en la Segunda Fase del Ciclo de Evaluación.

3. Cuando el empleado no este de acuerdo con el resultado de su evaluación **final**.

En las dos primeras instancias el empleado podrá objetar dichos procesos a su supervisor. En la Conferencia de Supervisión el empleado podrá usar el espacio provisto para comentarios. Con el propósito de hacer constar sus objeciones a la Oficina de Recursos Humanos el empleado presentará sus **alegaciones** por escrito dentro del término de tres (3) días laborables para ser incluido en su Expediente de Evaluación. Dichas objeciones serán consideradas de ser necesario, por el Comité Revisor en un posible proceso de Revisión. El documento podrá ser removido según lo establecido mediante procedimiento.

En la tercera instancia el empleado podrá solicitar por escrito a su supervisor, una **reconsideración** indicando los fundamentos de dicha solicitud, dentro del término de tres (3) días laborables contados a partir de la fecha en que se haya discutido la evaluación. El supervisor tendrá cinco (5) días laborables para contestarle por escrito al empleado su solicitud de reconsideración, contados a partir de la fecha en que este recibe la solicitud.

El empleado que no esté conforme con el resultado de la **reconsideración** podrá solicitar **revisión** por escrito al Comité de Revisión por conducto de la Oficina de Recursos Humanos, dentro de los cinco (5) días laborables siguientes a la notificación escrita de la decisión de la **reconsideración**.

La Solicitud de Revisión recibida en la Oficina de Recursos Humanos será examinada y referida en un período de tres (3) días por el Administrador del Sistema de Evaluación, para determinar si cumple con los criterios establecidos. De no cumplir con todos los criterios establecidos la misma será devuelta al empleado y prevalecerá la evaluación realizada. La solicitud que cumpla con los criterios establecidos será referida al Comité de Revisión, para el análisis y evaluación del caso. Éste tendrá diez (10) días laborables a partir de la fecha en que recibe la notificación de revisión, para pasar juicio sobre los planteamientos presentados por el empleado y enviar por escrito una recomendación al Procurador para su determinación final.

- El Procurador tomará una determinación sobre la solicitud dentro de los quince (15) días laborables a partir de la fecha de la recomendación del Comité y le comunicará por escrito al empleado sobre su determinación.
- Si el empleado no está de acuerdo con la determinación podrá apelar la misma ante la Comisión Apelativa del Sistema de Administración de Recursos Humanos del Servicio Público dentro

del término de treinta (30) días siguientes, a partir de la fecha de recibo en que se le notifica la determinación.

- Para solicitar una revisión será requisito agotar el remedio de reconsideración.
- La evaluación efectuada por el supervisor prevalecerá mientras no se tome una determinación diferente. Se retendrá copia de la misma en el expediente de evaluación del empleado.

XIV. INFORMES

Al concluir la implantación del Sistema de Evaluación, el Administrador preparará un informe sobre los hallazgos del proceso. Después del período de implantación del Sistema, anualmente se preparará un informe al Director de Recursos Humanos sobre los resultados del proceso, para ser sometido al Procurador. El informe debe ser narrativo y contener información estadística relacionada con el número de empleados evaluados. Debe de incluir resultados obtenidos para los objetivos establecidos, por ciento de empleados dentro de cada nivel de ejecución, recomendaciones para realizar algún tipo de enmienda o cambio al sistema o cualquier otro asunto relevante, lo cual conllevará la aprobación del Procurador.

XV. FORMULARIOS

El sistema contará con varios formularios mediante los cuales se recopilará, documentará y ofrecerá información. Algunos serán para el uso de los supervisores pero todos serán discutidos con el empleado al comenzar su ciclo de evaluación. Los documentos que se indican a continuación forman parte de los anejos de este manual.

- Calendario de Ciclo de Evaluación
- Plan de Trabajo
- Hoja de Deberes, Resultados Esperados y Ejecución de Tareas Asignadas
- Registro de Incidentes Significativos
- Conferencia de Supervisión
- Formulario de Evaluación de Desempeño del Empleado

El procedimiento para el uso de dichos formularios se encuentra en la Guía para el Uso del Formulario de Evaluación de Desempeño del Empleado, que forma parte de este Manual.

XVI. CLÁUSULA SOBRE NO DISCRIMEN POR RAZÓN DE GÉNERO

La Oficina reafirma la política pública sobre no discrimen por razón de género. Todo término utilizado en éste Manual para referirse a una persona o puesto, alude a ambos géneros.

XVII. CLÁUSULA DE SEPARABILIDAD

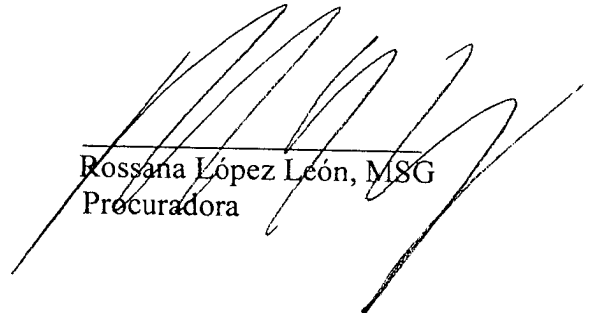
En caso de que por disposición de cualquier ley, reglamento o sentencia de un Tribunal, se invalide cualquier palabra, oración, cláusula o parte de este Manual, tal disposición sólo afectaría esa palabra, oración, cláusula o parte del mismo.

XVIII. VIGENCIA

Esta revisión del Sistema de Evaluación del Desempeño de los Empleados de la Oficina, comenzará a regir después de la fecha de su aprobación.

Aprobado por:

3/ agosto /09
Fecha



Rossana López León, MSG
Procuradora

GUIA PARA EL USO DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL EMPLEADO

PROPÓSITO:

El objetivo principal de nuestro Sistema de Evaluación es evaluar la labor realizada por cada empleado y ayudarlo a progresar y alcanzar el máximo de su capacidad de desarrollo.

NORMA:

La evaluación se efectuará en las siguientes instancias:

- anualmente, por el supervisor inmediato, a partir de la fecha que el empleado pasa a ser empleado regular en la Oficina.
- durante el período probatorio, mediante evaluaciones preliminares y final.
- para un nuevo nombramiento o extensión de nombramiento en un puesto transitorio.
- cuando surja un cambio por reclasificación de puesto o que conlleve ascenso o descenso.
- en cualquier otra instancia determinada mediante reglamentación.

Al recibir recomendaciones de cambios (mejoramiento salarial, traslados dentro de la misma unidad o a otras unidades, reconocimientos, retención, concesión de licencias entre otros) que afecten al personal antes de su próxima evaluación, se utilizará como referencia los resultados de la última evaluación, para la determinación y justificación de los mismos.

Luego de un empleado haber completado el período probatorio, la Oficina de Recursos Humanos notificará al Director de Oficina sobre el comienzo del ciclo de evaluación del mismo. El Director será responsable de notificar a los supervisores para que se establezca el calendario para por lo menos dos Conferencias de Supervisión y la evaluación anual. Éstos completarán las conferencias y la evaluación para la fecha correspondiente, mediante el uso de los formularios disponibles en el sistema mecanizado ("Público").

El Supervisor podrá evaluar a un empleado siempre que lo haya supervisado por tres (3) meses o más consecutivos. De lo contrario se comunicará con la Oficina de Recursos Humanos para obtener la evaluación previa y en conjunto lograr una evaluación ponderada.

Cuando un supervisor, renuncie, se ascienda, se traslade a otra agencia o disfrute de una licencia de maternidad, antes de desocupar el puesto o hacer uso de la licencia, deberá haber completado una evaluación preliminar de los empleados que supervisa, y así poder obtener la aprobación para la acción de personal de parte de la Autoridad

Nominadora. En los casos que proceda una licencia por maternidad, la empleada preparará la evaluación preliminar, según corresponda, que a su vez, de ser necesario, deberá ser finalizada por su supervisor. Bajo ningún concepto se quedará un empleado sin evaluar o se interrumpirá la licencia de maternidad de su supervisora inmediata, para cumplir con esta encomienda.

Los empleados cuya supervisión es compartida, porque responden en los aspectos programáticos a un supervisor y en lo administrativo a otro, por la necesidad del servicio y la naturaleza de la función que ejercen, tendrán una sola evaluación con el insumo de ambos supervisores. El Supervisor de Programa será responsable de discutir la evaluación con el empleado, previa aprobación del Procurador de la Procuraduría Auxiliar a la que pertenece, quien iniciará cada página de la evaluación.

Cuando un empleado pase de un puesto a otro se puede realizar una evaluación sin que medie el tiempo completo de un ciclo. Antes de trasladarse a ocupar otro puesto el empleado será evaluado mediante una evaluación preliminar, por el tiempo que haya ocupado un puesto, siempre que hayan transcurrido tres (3) meses o más de un ciclo. De haber transcurrido menos de tres (3) meses el empleado será evaluado mediante una Conferencia de Supervisión. Si el cambio conlleva un ascenso, comenzará un nuevo ciclo de evaluación.

Al evaluar un empleado el Supervisor deberá:

1. *Ser objetivo* – No permitir que los sentimientos influyan al evaluar. Se debe pensar en dar cuidadosa consideración a cada factor.
2. *Evitar prejuicios* – No permitir que situaciones irrelevantes influyan en la evaluación. Eliminar las situaciones aisladas que puedan ejercer influencia en el juicio.
3. *Usar el mismo criterio* – Tener en mente las características comunes de los empleados en cada grupo ocupacional.

Para establecer los grupos ocupacionales se reunieron los puestos que por la naturaleza del trabajo y las características del programa a que pertenecen, poseen factores análogos que pueden ser evaluados independientemente a la tarea que realizan. Los puestos de la Oficina se agruparon en personal *Administrativo-Oficinesco, Profesional, de Servicio, y Gerenciales, Oficiales, y Administrativos.*

DESCRIPCIÓN DEL FORMULARIO:

El instrumento de evaluación consta de cinco (5) áreas, las cuales contienen los diferentes factores que deben ser utilizados, para evaluar la ejecución en el trabajo, del empleado que usted supervisa.

Área A – *Criterios de Orden y Disciplina* – son las normas que comprenden los deberes y obligaciones que tienen que cumplir los empleados.

Área B – *Rasgos Personales* - son las características que definen la conducta del empleado en situaciones de trabajo.

Área C – *Actitud hacia el Trabajo* - disposición demostrada por el empleado en la ejecución de sus deberes y responsabilidades.

Área D – *Ejecución del Trabajo* – la manera en que el empleado realiza las funciones que le sean encomendadas.

Área E – *Habilidad para Supervisar* – capacidad para dirigir la ejecución de las tareas que realiza el empleado.

Cada área está dividida en factores que pueden representar los elementos, características, habilidades y destrezas a evaluarse sobre el área, en cada empleado. El formulario consta de 28 factores que determinan la forma en que éste se desempeña en su trabajo. Cada factor se divide en cuatro (4) niveles de ejecución que demuestran la gradación en que el empleado puede ser evaluado de acuerdo a la forma que ejecute su trabajo. Para efectos de la evaluación estos niveles se definen de la siguiente forma con el valor asignando que se señala:

<u>Nivel de Ejecución</u>	<u>Valor</u>
<i>Excelente</i> - empleado extraordinario , sobresaliente en todos los aspectos	20
<i>Bueno</i> - empleado sobre el promedio de acuerdo a las exigencias del puesto	15
<i>Puede mejorar</i> - empleado que cumple en parte con las exigencias del puesto	10
<i>Necesita mejorar</i> - empleado no cumple con las expectativas del puesto	5

El valor asignado a cada nivel de ejecución debe ser **absoluto y no una puntuación intermedia entre un valor y otro**. Para brindarle al supervisor la oportunidad de adjudicarle un valor más representativo a la ejecución del empleado en el factor, el supervisor incluirá, en el apartado de comentarios las recomendaciones para alcanzar un margen de mejoramiento o destacará una ejecución favorable.

Formulario de Hoja de Deberes, Resultados Esperados, y Ejecución de Tareas Asignadas

El factor de “Productividad” será evaluado mediante el uso de los resultados obtenidos en la “Hoja de Deberes, Resultados Esperados y Ejecución de Tareas Asignadas”. En dicho documento quedará evidenciada la cantidad y calidad de trabajo realizado por el empleado de acuerdo a las tareas del puesto y los objetivos establecidos. El documento formará parte de la evaluación del empleado y debe acompañar el Formulario de Evaluación al momento de someterlo a la Oficina de Recursos Humanos para el trámite correspondiente.

Para situar al empleado dentro de la Escala Porcentual establecida y poder obtener el nivel de ejecución del factor, se seguirá el siguiente procedimiento:

- Se multiplica el número total de tareas básicas del puesto asignadas, por veinte (20), que es el valor máximo que puede obtener cada tarea; para calcular la puntuación máxima posible. Para determinar el nivel de ejecución de una tarea compuesta por varios procesos, en el momento de la evaluación de la misma se calculará un promedio a base del valor asignado a cada proceso y este se anotará bajo el nivel de ejecución correspondiente a la tarea evaluada
 - Sumar el valor asignado a cada tarea para obtener una puntuación total.
 - Dividir la puntuación total obtenida entre la puntuación máxima posible lo que permitirá obtener el por ciento de nivel de ejecución en la escala de medición.
 - El nivel de ejecución obtenido será asignado al factor Productividad en el Formulario de Evaluación de Desempeño del Empleado.

PROCEDIMIENTO:

1. Lea cuidadosamente cada documento de la evaluación y llene todos los encasillados que se requiera para facilitar el cómputo por parte del evaluador, registro y análisis de la misma.

2. El formulario de evaluación, que estará disponible para uso y/o reproducción, en el sistema mecanizado ("Público") se preparará en manuscrito o en computadora, en original. Lea cuidadosamente cada factor, y seleccione con una marca (X ó √) en tinta o computadora en el encasillado provisto después del valor, el número del nivel que mejor describe la ejecución del empleado, **y traslade dicho valor al encasillado titulado total**. El Supervisor evaluará al empleado considerando cuidadosamente cada factor con sus alternativas. Esta selección debe ser basada en **observaciones y hechos documentados**. Cada factor debe ser evaluado independientemente de los otros para no incurrir en el error común al momento de evaluación denominado "efecto halo".

3. El producto de la evaluación en cada factor se determina a base de la alternativa seleccionada y la suma de éstos, a su vez, determina la calificación del empleado con respecto a su trabajo, o sea, el nivel de ejecución. El producto total de la evaluación se identifica de acuerdo a una escala contenida en la tabla de "ESCALA DE MEDICIÓN". Esta tabla contiene los factores por áreas que se utilizarán al evaluar los empleados en los diferentes grupos ocupacionales y en periodo probatorio. La misma permitirá al supervisor ubicar la puntuación obtenida por el empleado en la escala, para asignarle el nivel de ejecución correspondiente.

“ESCALA DE MEDICIÓN”

FACTORES	ESCALA DE MEDICIÓN		
Empleados en período probatorio – 14 factores			
Área A 1-6 Área B 7-11 Área C 12 Área D 16,17 Área E ---	VALORES	NIVELES EJECUCIÓN	ESCALA (14 factores)
	20	Excelente	280-211
	15	Bueno	210-141
	10	Puede mejorar	140-71
	5	Necesita mejorar	70
Supervisores en periodo probatorio – 22 factores			
Área A 1-6 Área B 7-11 Área C 12 Área D 16-17 Área E 21-28	VALORES	NIVELES EJECUCIÓN	ESCALA (22 factores)
	20	Excelente	440-331
	15	Bueno	330-221
	10	Puede mejorar	220-111
	5	Necesita mejorar	110
Personal Profesional – 20 factores			
Área A 1-6 Área B 7-11 Área C 12-15 Área D 16-20 Área E --	VALORES	NIVELES EJECUCIÓN	ESCALA (20 factores)
	20	Excelente	400-301
	15	Bueno	300-201
	10	Puede mejorar	200-101
	5	Necesita mejorar	100
Personal Profesional – Supervisor – 28 factores			
Área A 1-6 Área B 7-11 Área C 12-15 Área D 16-20 Área E 21-28	VALORES	NIVELES EJECUCIÓN	ESCALA (28 factores)
	20	Excelente	560-421
	15	Bueno	420-281
	10	Puede mejorar	280-141
	5	Necesita mejorar	140

Gerenciales, Oficiales y Administrativos – 20 factores

Área A 1-6
 Área B 7-11
 Área C 12-15
 Área D 16-20
 Área E ----

VALORES	NIVELES EJECUCIÓN	ESCALA (20 factores)
20	Excelente	400-301
15	Bueno	300-201
10	Puede mejorar	200-101
5	Necesita mejorar	100

Gerenciales, Oficiales y Administrativos – Supervisores 28 factores

Área A 1-6
 Área B 7-11
 Área C 12-15
 Área D 16-20
 Área E 21-28

VALORES	NIVELES EJECUCIÓN	ESCALA (28 factores)
20	Excelente	560-421
15	Bueno	420-281
10	Puede mejorar	280-141
5	Necesita mejorar	140

Administrativo Oficinesco – 19 factores

Área A 1-6
 Área B 7-11
 Área C 12-15
 Área D 16-19
 Área E ----

VALORES	NIVELES EJECUCIÓN	ESCALA (19 factores)
20	Excelente	380-286
15	Bueno	285-191
10	Puede mejorar	190-96
5	Necesita Mejorar	95

Personal de Servicio -14 factores

Área A 1-6
 Área B 7-11
 Área C 12
 Área D 16-17
 Área E ----

VALORES	NIVELES EJECUCIÓN	ESCALA (14 factores)
20	Excelente	280-211
15	Bueno	210-141
10	Puede mejorar	140-71
5	Necesita mejorar	70

4. La puntuación final se calcula sumando el valor del nivel de ejecución anotado en el encasillado total, asignado a los diferentes factores. Dicha puntuación se ubica en la escala de medición, dentro del grupo ocupacional correspondiente para obtener el nivel de ejecución alcanzado.*
5. La alternativa “**No Aplica**”, disponible en cada factor, debe usarse únicamente en aquellos casos donde el factor **no haya sido seleccionado previamente** para ser evaluado, por no estar relacionado con los deberes y funciones del puesto.
6. No obstante, la alternativa “**No Aplica**”, podrá usarse en aquellos casos donde el factor **haya sido seleccionado previamente** para ser evaluado, por estar relacionado con los deberes y funciones del puesto, pero el supervisor considere que es inapropiado evaluar al empleado en particular, según ese criterio. En dicho caso deberá presentar su planteamiento a la Oficina de Recursos Humanos para evaluación, determinación de la Escala de Medición que aplique y autorización. De utilizar la alternativa, el supervisor debe justificar en el apartado de comentarios el porque de su decisión.
7. En los grupos ocupacionales cuyas clases contengan puestos que requieran realizar la función de supervisión, los ocupantes que ocupen puestos regulares serán evaluados con los factores correspondientes a su grupo ocupacional y los factores de supervisión establecidos. Los que supervisen estando en periodo probatorio serán evaluados con los factores correspondientes a empleados en periodo probatorio mas los factores de supervisión.
8. El apartado para comentarios de cada criterio, puede ser utilizado para agregar información o algún señalamiento sobre el criterio, que sea particular del empleado.
9. Cada página del instrumento de evaluación deberá de estar iniciada por el empleado en la esquina superior derecha, una vez se complete y discuta la evaluación. *
10. Luego de discutir la evaluación, la misma será firmada por el empleado y el supervisor en los espacios provistos. La firma evidenciará el haberla discutido y no necesariamente que el empleado está de acuerdo con los resultados de la evaluación. Además, será requisito para solicitar una revisión del caso de acuerdo al procedimiento establecido.
11. El Supervisor retendrá una copia de la evaluación, entregará otra al empleado y enviará el formulario original a la Oficina de Recursos Humanos dentro de cinco (5) días laborables, después de la entrevista de evaluación.*
12. Todos los factores evaluados utilizando los criterios de “puede mejorar”, o “necesita mejorar” deberán estar sustentados por comentarios en el espacio provisto para esos fines y debidamente documentados, cuando fuera necesario. El uso de estos criterios requerirá un plan de acción integrado a la evaluación. *

13. Después de una evaluación final, el empleado podrá presentar al supervisor una petición de Reconsideración dentro de los próximos tres (3) días a partir de la fecha de la evaluación. El supervisor atenderá la petición dentro de los próximos cinco (5) días, y someterá a Recursos Humanos los resultados de la evaluación y su contestación a la Reconsideración dentro de los próximos ocho (8) días a partir de la fecha de la evaluación.
14. El empleado que no este conforme con el resultado de la Reconsideración podrá solicitar por escrito a la Oficina de Recursos Humanos una Revisión dentro de los cinco (5) días laborables siguientes a la notificación de Reconsideración. Dicha Revisión será analizada por el Comité de Revisión que someterá su recomendación a la Procuradora.
15. De surgir alguna duda, el evaluador deberá comunicarse con la Oficina de Recursos Humanos para aclarar la misma, antes de llenar el formulario.
16. Como parte de la evaluación del empleado, el Supervisor deberá completar al final del formulario los apartados de Resumen de Entrevista de Evaluación incluyendo el número de factores considerados de acuerdo al grupo ocupacional de la categoría del puesto, el producto de la suma de todos los factores considerados y el equivalente en el nivel de ejecución, Áreas más Fuertes y Áreas para Desarrollar siendo las fortalezas o cualidades sobresalientes o los aspectos débiles que necesitan desarrollarse para mejorar la ejecución del empleado. Los factores fuertes serán aquellos donde el empleado se destaca en el desempeño de sus deberes. Los factores débiles serán aquellos donde el empleado necesita desarrollarse para desempeñar correctamente las funciones de su puesto. En el apartado de Acción Recomendada podrá incluir recomendaciones de mejoramiento salarial, necesidad de adiestramiento, suspensión o aprobación de periodo probatorio, reconocimientos, entre otros. Las Observaciones y Comentarios se utilizarán, después de concluida la evaluación, para informar sobre acuerdos tomados, reacciones a lo discutido o alegaciones presentadas por el empleado. También, obtendrá la opinión del empleado en lo relacionado a su evaluación.
17. Antes de firmar la Hoja de Evaluación, el Supervisor se reunirá con el empleado y dialogará sobre los factores evaluados.
18. En dicha reunión el Supervisor debe coordinar con el empleado la fecha para discutir el próximo ciclo de evaluación.

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL EMPLEADO

Nombre _____

Título Puesto _____ # de puesto _____

Fecha de Nombramiento _____

Área de trabajo _____

Supervisor Inmediato _____

Evaluación:

Período Probatorio: Preliminar Final

Evaluación anual:

Empleado transitorio: Nuevo Nombramiento

Extensión de nombramiento

Período de Evaluación:

Desde: _____ Hasta: _____

Grupo Ocupacional:

Administrativo / Oficinesco Profesional

Gerenciales, Oficiales y Administrativos

Servicio

Supervisor: Sí No

Nivel de Ejecución:	Valor:
Excelente -	20
Bueno -	15
Puede Mejorar -	10
Necesita Mejorar -	5

NIVELES DE EJECUCIÓN

EXCELENTE	BUENO	PUEDE MEJORAR	NECESITA MEJORAR	NO APLICA
AREA A - Criterios de orden y disciplina — son las normas que comprenden los deberes y obligaciones que tienen que cumplir los empleados.				
1. ASISTENCIA: la regularidad con que el empleado cumple con la jornada diaria de trabajo y normas de asistencia. Un día constituye 7.5 hora o la suma de fracciones de tiempos hasta totalizar 7.5 horas. (No considere licencia de enfermedad, vacaciones, días concedidos oficialmente o reglamentados)				
Su asistencia en el año fue casi perfecta según la norma establecida. Ausencias 0 a 3 días Total _____	Durante el año sus ausencias fueron mínimas, según la norma establecida. Ausencias 4 a 7 días Total _____	Durante el año se ausentó con frecuencia contrario a la norma establecida. Ausencias 8 a 11 días Total _____	Durante el año mostró un patrón de ausentismo, que resulta inaceptable. Ausencias 12 días ó más Total _____	
Valor:	Valor:	Valor:	Valor:	Total
Comentarios:				
2. PUNTUALIDAD: Se ajusta al horario de trabajo establecido. Nota: Además de las tardanzas se considerará cualquier patrón de ausentismo por periodos cortos que demuestre dificultad para ajustarse al horario establecido.				
Durante el año siempre se ajustó al horario establecido. Tardanzas 0 a 3 ocasiones Total _____	Durante el año casi siempre se ajustó al horario establecido. Tardanzas 4 a 7 ocasiones Total _____	Tuvo dificultad para ajustarse al horario establecido. Tardanzas 8 a 11 ocasiones Total _____	No se ajustó al horario establecido. Tardanzas 12 o más ocasiones Total _____	
Valor:	Valor:	Valor:	Valor:	Total
Comentarios:				
3. RELACIONES INTERPERSONALES: comportamiento exhibido por el empleado al relacionarse con sus compañeros, supervisores y público en general.				
Consistentemente es efectivo en el trato con los demás. Contribuye significativamente a crear un ambiente de trabajo saludable.	Regularmente no tiene problemas al relacionarse con los demás. Propicia un ambiente de trabajo positivo y saludable.	Ocasionalmente la relación con los demás no es efectiva lo cual propicia un ambiente de trabajo desagradable.	Desarrolla relaciones conflictivas con los demás lo cual crea un ambiente de trabajo incómodo y desagradable.	
Valor:	Valor:	Valor:	Valor:	Total:
Comentarios:				
4. EJECUCIÓN CONFIABLE: la capacidad demostrada por el empleado para realizar su trabajo según las instrucciones recibidas asumiendo las responsabilidades delegadas.				
Constantemente sigue instrucciones y asume responsabilidades con un mínimo de supervisión.	Generalmente sigue instrucciones y asume responsabilidades bajo supervisión adecuada.	Ocasionalmente tiene dificultad para seguir las instrucciones recibidas y asumir responsabilidades, aunque reciba supervisión adecuada.	Muy rara vez sigue instrucciones y asume responsabilidades.	
Valor:	Valor:	Valor:	Valor:	Total:
Comentarios:				
5. COOPERACIÓN: La actitud y disposición para colaborar en la consecución de los objetivos del servicio.				
Consistentemente va más allá de lo normalmente requerido, colaborando para lograr el objetivo del servicio.	Normalmente sobrepasa la labor requerida, colaborando para lograr el objetivo del servicio.	Solo en ocasiones está dispuesto a colaborar más allá de lo normalmente requerido por sus deberes.	Muy rara vez colabora en la consecución del objetivo del servicio.	
Valor:	Valor:	Valor:	Valor:	Total:
Comentarios:				
6. INTEGRIDAD: La capacidad del empleado de no llevar a cabo actos contrarios a la política pública, y las leyes.				
Constantemente se caracteriza por altos ideales y estricta conformidad a los postulados de la política pública y las leyes.	Regularmente sus actos reflejan conformidad con la política pública, y la ley.	Refleja inconsistencia en sus actos, siendo en ocasiones contrario a la política pública y las leyes.	Sus actos son contrarios a la política pública y las leyes.	
Valor:	Valor:	Valor:	Valor:	Total:
Comentarios:				

NIVELES DE EJECUCIÓN

EXCELENTE	BUENO	PUEDE MEJORAR	NECESITA MEJORAR	NO APLICA
-----------	-------	---------------	------------------	-----------

AREA B – Rasgos Personales – son las características que definen la conducta del empleado en situaciones de trabajo.

7. APARIENCIA PERSONAL: Es el impacto individual que el aspecto del empleado deja en otros (considere el cumplimiento con el código de vestimenta y la orden sobre el uso del uniforme establecida, la pulcritud, arreglo personal e indumentaria apropiada.)

Constantemente su aspecto es intachable.	Generalmente su aspecto es intachable.	En ocasiones su aspecto es criticable.	Muy rara vez su aspecto es aceptable.	
Valor:	Valor:	Valor:	Valor:	Total:
Comentarios:				

8. HABILIDAD PARA APRENDER: Es la capacidad para adquirir nuevos conocimientos después de recibir las instrucciones correspondientes.

Extraordinaria facilidad para adquirir y aplicar nuevos conocimientos.	Generalmente adquiere conocimientos fácilmente y los aplica.	En ocasiones demuestra dificultad para aprender.	Constantemente demuestra dificultad para aprender.	
Valor:	Valor:	Valor:	Valor:	Total:
Comentarios:				

9. INICIATIVA: Es la cualidad personal que inclina al empleado a adelantarse a ejecutar su trabajo voluntaria e independientemente.

Constantemente ejecuta el trabajo voluntaria e independientemente.	Generalmente ejecuta el trabajo voluntaria e independientemente.	En ocasiones ejecuta el trabajo voluntaria e independientemente.	Muy rara vez ejecuta el trabajo voluntaria e independientemente.	
Valor:	Valor:	Valor:	Valor:	Total:
Comentarios:				

10. ADAPTABILIDAD : Es el ajuste del comportamiento del empleado a circunstancias y/o condiciones del trabajo (emergencia, situaciones nuevas o adversas que puedan generar presión).

Siempre se ajusta a situaciones nuevas y se mantiene sereno en situaciones difíciles.	Generalmente acepta las situaciones nuevas, y logra dominarse en situaciones difíciles.	Ocasionalmente acepta el cambio. Se resiste a situaciones nuevas y resiente situaciones difíciles.	Siempre se resiste al cambio y a situaciones nuevas. Pierde el control en situaciones difíciles.	
Valor:	Valor:	Valor:	Valor:	Total:
Comentario				

11. CREATIVIDAD: Se refiere a la capacidad del empleado para hacer innovaciones en el desempeño de su trabajo mediante el uso de sus talentos y capacidades especiales.

Se distingue por generar nuevas ideas y soluciones innovadoras en el desempeño de su trabajo.	Generalmente busca soluciones innovadoras para resolver situaciones relacionadas con su trabajo.	Rara vez usa su ingenio y talento para resolver situaciones del trabajo.	No demuestra creatividad mediante el uso de su ingenio y talento en el desempeño de su trabajo.	
Valor:	Valor:	Valor:	Valor:	Total:
Comentarios:				

AREA C – ACTITUD HACIA EL TRABAJO – disposición demostrada por el empleado en la ejecución de sus deberes y responsabilidades.

12. ACTITUD: Es el entusiasmo y ánimo demostrado por el empleado en el desempeño de las funciones del puesto.

Siempre respalda el programa de la Agencia y se demuestra positivo hacia su trabajo y las exigencias del mismo.	Respalda el Programa de la Agencia y generalmente se demuestra positivo hacia su trabajo y las exigencias del mismo.	En ocasiones demuestra una actitud negativa hacia su trabajo, deberes y responsabilidades.	Demuestra una actitud negativa hacia su trabajo evadiendo deberes y responsabilidades.	
Valor:	Valor:	Valor:	Valor:	Total:
Comentarios				

NIVELES DE EJECUCIÓN

EXCELENTE	BUENO	PUEDE MEJORAR	NECESITA MEJORAR	NO APLICA
13. MOTIVACIÓN: Considere el interés del empleado en seguir desarrollándose, ampliando sus conocimientos y/o aprendiendo otras tareas dentro o fuera de su unidad.				
Demuestra mucho interés en desarrollarse, aprender nuevas tareas y le gusta ampliar sus conocimientos.	Generalmente se interesa en tomar adiestramientos y adquirir nuevos conocimientos que le permitan desarrollarse.	Se limita a hacer sus tareas. Demuestra poco interés en adquirir nuevos conocimientos.	No demuestra sentido de superación y se conforma con lo que hace. No demuestra interés en adquirir nuevos conocimientos.	
Valor:	Valor:	Valor:	Valor:	Total:
Comentarios:				
14. MANEJO DEL TIEMPO: Es saber administrar el tiempo disponible efectivamente, manteniéndose trabajando para aprovecharlo al máximo.				
Siempre realiza las tareas asignadas rápidamente.	Generalmente realiza las tareas asignadas sin pérdida de tiempo.	En ocasiones pierde tiempo para realizar las tareas asignadas.	Pierde mucho tiempo para realizar las tareas asignadas.	
Valor:	Valor:	Valor:	Valor:	Total:
Comentarios:				
15. ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES: Es la capacidad demostrada por el empleado para determinar el orden en que debe realizar las tareas asignadas para lograr los objetivos establecidos.				
Consistentemente sabe establecer prioridades en la ejecución de sus deberes.	Generalmente es efectivo estableciendo prioridades en la ejecución de sus deberes.	Demuestra dificultad para establecer prioridades en la ejecución de sus deberes.	No sabe establecer prioridades.	
Valor:	Valor:	Valor:	Valor:	Total:
Comentarios:				
AREA D- Ejecución del Trabajo – la manera en que el empleado realiza las funciones que le sean encomendadas.				
16. DOMINIO DEL TRABAJO- Es el entendimiento y comprensión demostrada por el empleado sobre los deberes y responsabilidades del puesto que ocupa.				
Excelente conocimiento de todas las fases de su trabajo. Colabora de forma sobresaliente en la consecución de los objetivos establecidos	Buen conocimiento de todas las fases de su trabajo. Colabora de forma eficiente en la consecución de los objetivos establecidos.	Posee poco conocimiento de las fases de su trabajo. Presta poca colaboración en la consecución de los objetivos establecidos.	Carece del conocimiento necesario en la mayoría de las fases de su trabajo, no alcanza los objetivos establecidos.	
Valor:	Valor:	Valor:	Valor:	Total:
Comentarios:				
17. PRODUCTIVIDAD: Es la cantidad y calidad de trabajo realizado, de acuerdo a los resultados de los objetivos del puesto. Considere el volumen de trabajo realizado, su exactitud, esmero y nitidez.				
Siempre cumple con el trabajo asignado demostrando una calidad superior. Sobrepasa consistentemente los resultados establecidos	Cumple con el trabajo asignado y lo ejecuta con exactitud y cuidado. Generalmente alcanza los resultados establecidos.	Ocasionalmente cumple adecuadamente con el trabajo asignado y alcanza algunos resultados.	Rara vez cumple con el trabajo asignado y no alcanza los resultados establecidos.	
Valor:	Valor:	Valor:	Valor:	Total:
Comentarios:				
18. COMUNICACIÓN ORAL: Es la efectividad para expresar las ideas o comunicar información e impartir instrucciones clara y ordenadamente.				
Constantemente expresa sus ideas con fluidez y claridad.	Generalmente transmite bien sus ideas.	Ocasionalmente manifiesta dificultad para transmitir sus ideas.	Constantemente demuestra dificultad para organizar y expresar sus ideas y comunicarse con claridad.	
Valor:	Valor:	Valor:	Valor:	Total:
Comentarios:				
19. COMUNICACIÓN ESCRITA: Es la efectividad en la redacción transmitiendo ideas o información de forma escrita con corrección, según las exigencias del puesto.				
Posee extraordinario dominio del lenguaje para redactar y presentar efectivamente ideas, con un estilo claro, preciso y correcto.	Generalmente demuestra habilidad para redactar, expresar ideas claras, completas, organizadas y correctas. Sus escritos requieren pocas correcciones.	Ocasionalmente expresa sus ideas e información escrita con dificultad y/o falta de corrección. Requiere rehacer sus escritos algunas veces.	No demuestra habilidad para redactar, presenta dificultad para organizar las ideas y comete muchos errores gramaticales. Siempre requiere rehacer sus escritos.	
Valor:	Valor:	Valor:	Valor:	Total:
Comentarios:				

NIVELES DE EJECUCIÓN

EXCELENTE	BUENO	PUEDE MEJORAR	NECESITA MEJORAR	NO APLICA
20. RAZONAMIENTO Y/O ANÁLISIS: Es la habilidad demostrada para pensar con claridad de una manera objetiva y sistemática, analizar cuidadosamente y llegar a conclusiones lógicas.				
Constantemente demuestra excelente habilidad para pensar de una manera lógica y clara. Llega a conclusiones basadas en datos analizados y evaluados a fondo.	Generalmente demuestra buena habilidad para llegar a conclusiones justificadas y claras. Regularmente no necesita sustanciar las mismas	En ocasiones tiene dificultad para llegar a conclusiones lógicas mediante el razonamiento, necesita datos adicionales.	Muy rara vez llega a conclusiones lógicas. Sus conclusiones son prematuras sin razonamientos y sin analizar los hechos, carece de objetividad	
Valor:	Valor:	Valor:	Valor:	Total:
Comentarios:				
AREA E – Habilidad para supervisar – capacidad para dirigir la ejecución de las tareas que realiza el empleado.				
21. LIDERATO: Es la capacidad y confianza que demuestre para ejercer influencia, dirigir, establecer relaciones y motivar a los subalternos en el desempeño de sus funciones con el fin de alcanzar las metas previamente establecidas.				
Constantemente demuestra extraordinaria capacidad para influir y estimular a sus empleados logrando su colaboración para el cumplimiento del plan de trabajo establecido.	Generalmente influye para la colaboración de los empleados en el cumplimiento del plan de trabajo establecido. Demuestra flexibilidad para atender situaciones que surjan.	Ocasionalmente dirige y estimula a los empleados a ejercer sus funciones. En algunas ocasiones efectúa los cambios necesarios para solucionar situaciones que surjan.	Muy rara vez logra estimular a sus empleados o influir en ellos, es poco convincente. No logra cumplir con el plan de trabajo.	
Valor:	Valor:	Valor:	Valor:	Total:
Comentarios:				
22. ESFUERZO EN EL MEJORAMIENTO DEL SUBALTERNO : Capacidad para diagnosticar las necesidades de adiestramiento de los subalternos y la habilidad para estimular y participar activamente en el desarrollo de su potencial.				
Constantemente demuestra extraordinaria capacidad para poder identificar las limitaciones y potencial de desarrollo de su subalterno y ofrece la debida orientación.	Generalmente identifica el potencial y las debilidades del empleado y promueve su mejoramiento.	Ocasionalmente identifica el potencial del empleado y promueve el mejoramiento de sus limitaciones mediante el adiestramiento.	Muy rara vez se ocupa del desarrollo del empleado ni promueve su mejoramiento.	
Valor:	Valor:	Valor:	Valor:	Total:
Comentarios:				
23. PLANIFICACIÓN: Habilidad para organizar el trabajo conforme a un plan, tomando en consideración el contenido del trabajo, las prioridades, anticipación de situaciones, distribución de tiempo, fechas límites y fluctuaciones de volumen de trabajo				
Constantemente demuestra extraordinaria habilidad para organizar el trabajo de acuerdo al plan establecido tomando en consideración todos los factores que pueden afectar su consecución.	Generalmente organiza bien la distribución de tareas en el tiempo adecuado, cumpliendo con el plan de trabajo establecido.	En ocasiones presenta dificultad en la preparación de los planes de trabajo o en el cumplimiento de los mismos en el tiempo correspondiente.	Muy rara vez es efectivo cumpliendo con el plan de trabajo. No establece una distribución funcional del tiempo. Continuamente requiere asesoramiento.	
Valor:	Valor:	Valor:	Valor:	Total:
Comentarios:				
24. DELEGACIÓN: Es la habilidad de asignar trabajo al empleado comprobando que el mismo se ejecute para el logro de los objetivos establecidos.				
Constantemente demuestra ser muy efectivo delegando tareas, impartiendo instrucciones y comprobando que las mismas se estén ejecutando.	Generalmente asigna adecuadamente el trabajo logrando que los objetivos establecidos se alcancen.	En ocasiones presenta dificultad al asignando el trabajo y logrando que los objetivos establecidos se alcancen.	Muy rara vez logra una comunicación efectiva al asignar el trabajo. No logra que las tareas se realicen para alcanzar los objetivos establecidos.	
Valor:	Valor:	Valor:	Valor:	Total:
Comentarios:				
25. DESTREZA PARA EVALUAR DESEMPEÑO: Es la efectividad al evaluar de forma justa los méritos, actitud y desempeño de los subalternos, de acuerdo al puesto que ocupan y los objetivos establecidos.				
Constantemente demuestra gran destreza para evaluar efectivamente la actitud y desempeño, fortalezas y debilidades del empleado según lo establecido para el puesto, relacionando sus ejecutorias con los resultados esperados para hacer recomendaciones.	Generalmente logra evaluar las ejecutorias de los empleados justamente lo que le permite hacer recomendaciones acertadas.	En ocasiones demuestra dificultad evaluando las ejecutorias del empleado.	Siempre necesita asesoramiento para evaluar las ejecutorias de los empleados.	
Valor:	Valor:	Valor:	Valor:	Total:
Comentarios:				

NIVELES DE EJECUCIÓN

EXCELENTE	BUENO	PUEDE MEJORAR	NECESITA MEJORAR	NO APLICA
26. TOMA DE DECISIONES: Es la habilidad de investigar y reunir datos por iniciativa propia, para resolver, recomendar o tomar determinaciones.				
Constantemente demuestra gran capacidad para ponderar información y tomar decisiones acertadas con prontitud.	Generalmente toma decisiones en el momento adecuado, fundamentada en información evaluada y considerando sus repercusiones.	En ocasiones demuestra dificultad para evaluar información y tarda para poder tomar decisiones.	Muy rara vez toma decisiones adecuadas. No posee habilidad para investigar.	
Valor:	Valor:	Valor:	Valor:	Total:
Comentarios:				
27. DIRECCIÓN: Es la guía y apoyo que se ofrece al empleado para el desarrollo de las actividades programadas en los planes de trabajo.				
Constantemente demuestra una gran habilidad para encaminar a sus empleados a desempeñar su trabajo, y sobrepasar los objetivos y metas establecidas.	Generalmente logra orientar a los empleados para que realicen su trabajo adecuadamente y obtener los objetivos y metas establecidas.	Ocasionalmente muestra dificultad guiando a sus empleados para que realicen su trabajo y puedan cumplir con los objetivos y metas establecidas.	Muestra gran dificultad para guiar u orientar a sus empleados, afectando su desempeño para alcanzar los objetivos y metas establecidas.	
Valor:	Valor:	Valor:	Valor:	Total:
Comentarios:				
28. CONTROL: Se refiere al establecimiento de mecanismos (informes, reuniones, revisiones de trabajo y otros) que aseguran el cumplimiento de los planes de trabajo permitiendo comprobar e inspeccionar los trabajos asignados para tomar medidas correctivas que sean necesarias.				
Constantemente demuestra extraordinaria habilidad para establecer métodos efectivos y ofrece seguimiento, asegurando el cumplimiento de las actividades de trabajo programadas.	Generalmente establece métodos efectivos y ofrece seguimiento continuo para el cumplimiento del plan de trabajo.	Ocasionalmente tiene dificultad utilizando los mecanismos para dar seguimiento al desarrollo de las actividades. Toma algunas medidas correctivas necesarias.	Demuestra dificultad para dar seguimiento al trabajo asignado. Carece de información para determinar si se cumple con el plan de trabajo, por lo que no puede realizar ajustes para alcanzar las metas y objetivos establecidos.	
Valor:	Valor:	Valor:	Valor:	Total:
Comentarios:				

RESUMEN ENTREVISTA DE EVALUACIÓN

NUMERO DE FACTORES EVALUADOS -----

PUNTUACIÓN TOTAL OBTENIDA -----

NIVEL DE EJECUCIÓN ALCANZADO -----

¿Por cuánto tiempo ha estado supervisando a este empleado?

_____ años _____ meses

AREAS DE FORTALEZA:

1. _____
2. _____
3. _____

Comentarios sobre el área:

AREAS PARA DESARROLLAR:

1. _____
2. _____
3. _____

Comentarios sobre el área:

CERTIFICACIÓN DE ENTREVISTA

He cumplimentado esta evaluación de desempeño, tomando en consideración todos los criterios establecidos y hasta donde mis conocimientos sobre el empleado me lo permiten.

FIRMA DEL SUPERVISOR

TITULO

FECHA

Certifico que revise cuidadosamente con mi Supervisor los resultados de esta evaluación, recibí copia de la misma y (estoy ____ no estoy ____ *) de acuerdo con la misma.

FIRMA DEL EMPLEADO

TITULO

FECHA

NOTA: El empleado deberá firmar este documento, sin embargo, el firmarlo no constituirá su concurso con el mismo.

*En caso de que el empleado esté en desacuerdo con su Evaluación puede solicitar Reconsideración a su Supervisor por escrito. De no estar de acuerdo con el resultado de la Reconsideración, podrá solicitar Revisión ante el Comité de Revisión.

EXPEDIENTE DE EVALUACIÓN DEL EMPLEADO

Como parte del Sistema de Evaluación de Desempeño de los Empleados, todo empleado tendrá un **expediente de evaluación** custodiado por el Administrador del Sistema. Entre las funciones del administrador se encuentra mantener en dicho expediente la documentación del empleado relacionada con el proceso de evaluación. El mismo contendrá un acopio de todos los documentos relacionados a las diferentes fases del ciclo de evaluación y evaluaciones finales realizadas al empleado. El Expediente de Evaluación se anejará al expediente de personal del empleado cuando por alguna razón éste se desvincule de la Agencia.

El Expediente de Evaluación del empleado podrá contener los siguientes documentos, entre otros:

- Original de la Evaluaciones de Ejecución.
- Objeciones relacionadas con las conferencias de supervisión correspondientes a evaluaciones preliminares.
- Copia de la solicitud de reconsideración y determinaciones del supervisor cuando el empleado solicite Revisión.
- Solicitud de Revisión y determinaciones del Comité
- Determinación de la Autoridad Nominadora relacionada a la Solicitud de Revisión.
- Notificación al Supervisor sobre el comienzo del ciclo de evaluación.
- Comunicaciones de seguimiento del proceso.

El empleado podrá referir para conocimiento de la Oficina de Recursos Humanos copia de las objeciones relacionadas con las conferencias de supervisión correspondientes a evaluaciones preliminares. Mediante dicha copia, la Oficina de Recursos Humanos se podrá mantener informada de situaciones que estén ocurriendo en las áreas de trabajo. De ser necesario, dichos documentos serán considerados por el Comité Revisor, en un proceso de Revisión. Tan pronto se identifique la solución de la situación para la objeción presentada y desaparezca el conflicto señalado, se evaluará la necesidad de que los documentos relacionados a la controversia permanezcan en el expediente o se remuevan del mismo.

En situaciones extraordinarias la Oficina de Recursos Humanos podrá intervenir como medida de prevención para evitar conflictos y salvaguardar la relación supervisor-empleado o por considerar que el documento de objeción contiene información sensitiva.