ESTADO LIBRE ASOCIADO DE PUERTO RICO
DEPARTAMENTO DE LA FAMILIA
ADFAN • ADSEF • ASUME • ACUDEN
SECRETARIADO

Manual del Sistema de Evaluación del Desempeño y Desarrollo de Empleados(as) de Carrera

Secretaría Auxiliar de Recursos Humanos
y Relaciones Laborales

Junio 2008

TABLA DE CONTENIDO

I. Introducción 1

II. Base Legal 1

III. Objetivos y Propósitos del Sistema de Evaluación

A. Objetivos..... 2
B. Propósitos..... 3

IV. Aplicabilidad 3

V. Definiciones 4

VI. Disposiciones Generales..... 6

VII. Procedimiento para la Administración del Sistema de Evaluación

A. Primera Fase: Revisión y discusión de funciones, factores, criterios y niveles de ejecución 10
B. Segunda Fase: Evaluación Preliminar..... 13
C. Tercera Fase: Evaluación Final..... 18
D. Trámite de Revisión

Mediación..... 23
Solicitud de Revisión..... 26

VIII. Formularios a utilizarse 29

IX. Cláusula de Salvedad 30

IX. Cláusula de Separabilidad 30

X. Enmienda 30

XI. Derogación 31

XII. Aprobación y Vigencia 31

XIII. Apéndice

I. INTRODUCCIÓN

El Departamento de la Familia fomenta la sana administración de los recursos humanos por considerarlos un factor determinante para el logro de los objetivos y la prestación de un servicio de excelencia. Por consiguiente, se hace imprescindible que el Departamento cuente con un mecanismo de evaluación de personal que permita determinar el grado de progreso y mejoramiento de las actividades que desempeñan sus empleados(as), para que se logren los niveles de productividad, eficiencia, efectividad, mejoramiento, orden y disciplina previamente establecida. Además, el instrumento a utilizar debe garantizar la objetividad, buena voluntad y confiabilidad del proceso.

A tal fin, se adopta el **Sistema de Evaluación del Desempeño y Desarrollo de Empleados(as) de Carrera** como el mecanismo para juzgar sistemática y periódicamente el valor o mérito de un(a) empleado(a) en términos de lo que se le requiere y espera, según las funciones del puesto que ocupa y el cumplimiento de las normas establecidas y reglamentación vigente. Este Sistema es cíclico y consta de tres fases. Éstas son: Revisión y Discusión de Funciones, Factores y Criterios; Evaluación Preliminar; y Evaluación Final.

El(La) supervisor(a) y el(la) empleado(a) son partes fundamentales para el éxito del Sistema. El(La) supervisor(a), como parte del proceso de evaluación; reconoce, aprecia, sugiere, enseña, elogia y critica constructivamente el desempeño del (de la) empleado(a) con respecto a sus tareas y cumplimiento de las normas establecidas y reglamentación vigente. El(La) empleado(a) clarifica dudas, presenta recomendaciones, acepta sugerencias, y cumple con sus funciones y las normas establecidas y reglamentación vigente. Esta dinámica crea un clima conducente a un mejor entendimiento entre el(la) supervisor(a) y el(la) empleado(a), respeto y profesionalismo; ya que durante todo el ciclo de la evaluación se requiere una interacción constante entre ambas partes. Además, esta interacción repercute en equipos de trabajo más productivos y con mayor sentido de pertenencia.

II. BASE LEGAL

A. Plan de Reorganización Núm. 1 del Departamento de la Familia, según enmendado, aprobado el 28 de julio de 1995.

B. Ley Núm. 184 de 3 de agosto de 2004, según enmendada, conocida como Ley para la Administración de los Recursos Humanos en el Servicio Público del Estado Libre Asociado de Puerto Rico.

C. Ley Núm. 45 de 25 de febrero de 1998, según enmendada, conocida como la Ley de Relaciones del Trabajo para el Servicio Público de Puerto Rico.

D. American with Disabilities Act of 1990, enmendada por Civil Rights Act of 1991.

III. OBJETIVOS Y PROPÓSITOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

A. Objetivos

El Sistema de Evaluación del Desempeño y Desarrollo de Empleados(as) de Carrera contribuye al logro de una serie de objetivos que son importantes para el Departamento y sus empleados(as). Los objetivos son los siguientes:

1. Promover el desarrollo del personal hacia el nivel de excelencia más alto en el desempeño de sus funciones a tenor con las metas y objetivos del Departamento.

2. Proveer al Departamento información periódica y confiable acerca de la ejecución del personal, que puede servir como uno de los criterios a utilizarse en la toma de decisiones.

3. Fomentar en los(las) empleados(as) el deseo de superación y dirigir sus esfuerzos hacia el logro profesional y personal.

4. Identificar habilidades, deberes, talentos y potencial de desarrollo en los(las) empleados(as) y las áreas que puedan mejorarse, permitiendo una mejor utilización de los recursos humanos.

5. Orientar a los(las) empleados(as) mediante planes de acción individuales para que superen sus debilidades y canalicen efectivamente sus fortalezas.

6. Proveer al Departamento y a su administración un excelente canal de comunicación entre el(la) supervisor(a) y el(la) empleado(a).

7. Contribuir al desarrollo de técnicas de supervisión para aumentar los niveles de productividad, eficiencia y calidad de trabajo.

B. Propósitos

El Sistema de Evaluación del Desempeño y Desarrollo de Empleados(as) de Carrera es una fuente de información que puede ser utilizada para la toma de decisiones relacionadas a la utilización adecuada de los recursos humanos y la organización de programas, de capacitación y adiestramientos con objetivos específicos. Además, el Sistema propicia un ambiente de trabajo de tolerancia y confianza.

Los propósitos principales que tiene el Sistema de Evaluación del Desempeño y Desarrollo de Empleados(as) de Carrera son los siguientes:

- Orientar a los(las) empleados(as) sobre la forma en que deben desempeñar sus funciones.
- Informar al(a la) empleado(a) periódicamente sobre su ejecución.
- Reconocer la labor meritoria.
- Determinar necesidades de adiestramiento.
- Reubicar empleados(as) para la mejor utilización del recurso humano de acuerdo con sus conocimientos, destrezas y habilidades.
- Determinar el orden correlativo de las cesantías en conjunto con la antigüedad y la prioridad para reempleo de empleados(as) cesanteados debido a la eliminación de puestos por falta de fondos.

IV. APLICABILIDAD

Este Manual aplica a todos(as) los(as) funcionarios(as) y empleados(as) con status regular del Departamento de la Familia, y sus Componentes Programáticos y Operacionales.

La Ley Orgánica de la Administración para el Sustento de Menores en el Capítulo 25, Sección 506, Inciso O, faculta al Administrador "a determinar mediante Reglamento, aquellas reglas y normas necesarias para la conducción de los procesos administrativos...". De esta Administración no contar con un documento que indique los procesos establecidos en este Manual, puede adoptar el mismo.

V. DEFINICIONES

A. **Ciclo de Evaluación**- Proceso de evaluación continuo que comprende un período de doce (12) meses.

B. **Coordinador(a) del Sistema de Evaluación-** Funcionario(a) o empleado(a) del área de recursos humanos quien vela por el cumplimiento del sistema de evaluación.

C. **Departamento**- Se refiere al Departamento de la Familia, y sus Componentes Programáticos y Operacionales, tales como: Secretariado, Administración para el Cuidado y Desarrollo Integral de la Niñez (ACUDEN), Administración de Desarrollo Socioeconómico de la Familia (ADSEF), Administración de Familias y Niños (ADFAN), Administración para el Sustento de Menores (ASUME) y la Corporación Industrias de Ciegos, Personas Mentalmente Retardadas y otras Personas Incapacitadas.

D. **Desempeño**- Manera en que el(la) empleado(a) lleva a cabo las tareas específicas que se le asignan.

E. **Desarrollo**- Manera en que se promueve el crecimiento profesional del(de la) empleado(a) de acuerdo con las metas y objetivos del Departamento.

F. **Empleado(a) en el Servicio de Carrera**- Son aquellos(as) que han ingresado al servicio público en cumplimiento cabal de lo establecido por el ordenamiento jurídico vigente y aplicable a los procesos de reclutamiento y selección del Servicio de Carrera al momento de su nombramiento.

G. **Evaluación-** Proceso mediante el cual se valora el rendimiento laboral del(de la) empleado(a), con respecto a la manera en que cumple con sus tareas y su comportamiento dentro de la organización.

H. **Evaluación final-** Es el documento que resume el juicio del(de la) supervisor(a) con respecto al desempeño del(de la) empleado(a) en su trabajo durante el ciclo de la evaluación.

I. **Evaluación preliminar-** Es la evaluación que se efectúa al concluir los primeros seis (6) meses, o sea a la mitad del ciclo. Este término se cuenta a partir del inicio de cada ciclo de evaluación.

J. **Expediente oficial de evaluación-** Contiene las certificaciones de la primera fase, evaluaciones originales, documentos relacionados a las revisiones de evaluación y memorandos explicativos. Este expediente es custodiado por el(la) Coordinador(a) del Sistema de Evaluación correspondiente.

K. **Expediente de evaluación administrativo-** Expediente donde el(la) supervisor(a) mantiene los documentos relacionados con la evaluación del(de la) empleado(a) y copia de los mismos. Este expediente permanecerá en el área operacional del(de la) empleado(a), custodiado por el(la) supervisor(a) inmediato.

L. **Funciones-** Conjunto de tareas que describe en forma general las labores y responsabilidades principales del puesto que ocupa el(la) empleado(a).

M. **Funciones esenciales-** Aquellas funciones del puesto que son fundamentales y justifican la existencia del mismo.

N. **Funciones marginales-** Aquellas funciones que figuran como parte del puesto y no son determinantes para la clasificación del mismo.

O. **Manual del Sistema de Evaluación del Desempeño y Desarrollo de Empleados(as) de Carrera -** Documento oficial aprobado que contiene un conjunto de procedimientos y técnicas que forman parte de la administración de personal, mediante el cual la organización obtiene información válida y pertinente acerca de la calidad de las ejecutorias de los(las) empleados(as) para determinar su efectividad con referencia a los objetivos y tareas de los mismos.

P. **Mediación-** Procedimiento donde un(a) mediador(a) ayuda a las partes a solucionar controversias surgidas en la evaluación del(de la) empleado(a) de manera mutuamente satisfactoria.

Q. **Nivel de ejecución**- Categoría utilizada para describir el rendimiento de los(las) empleados(as), tales como: 5, 4, 3, 2 y 1.

R. **Período probatorio-** Término de tiempo durante el cual un(a) empleado(a), al ser nombrado(a) o ascendido en un puesto de carrera, está en período de adiestramiento y prueba, y sujeto a evaluaciones periódicas en el desempeño de sus deberes y funciones. Durante dicho período el(la) empleado(a) no tiene adquirido ningún derecho propietario sobre el puesto.

S. **Supervisor(a) del Área Administrativa-** Es el(la) supervisor(a) inmediato(a) del(de la) empleado(a). Éste(a) vela por el cumplimiento y todos los aspectos administrativos del(de la) empleado(a).

T. **Supervisor(a) del Área Programática-** Es la persona encargada de evaluar y realizar señalamientos a la labor del(de la) empleado(a), velar por el cumplimiento correcto de las tareas de éste(a), y ofrecer herramientas y el seguimiento necesario para que demuestre mayor eficiencia en las tareas que realiza el(la) empleado(a).

U. **Tarea-** Actividad de trabajo identificable que es necesaria para el desempeño de las funciones de un puesto.

VI. DISPOSICIONES GENERALES

A. El Sistema de Evaluación del Desempeño y Desarrollo de Empleados(as) de Carrera consta de tres (3) fases: (Apéndice 1)

1. Primera Fase:

   El(La) supervisor(a) revisa con el(la) empleado(a) las funciones de su puesto, factores, criterios y niveles de desempeño por los cuales su ejecución es evaluada. Además, orienta sobre el proceso de evaluación. Esta fase se completa antes que finalice el primer mes del ciclo.

2. Segunda Fase:

   Evaluación preliminar – Cubre los primeros seis (6) meses del ciclo. Es discutida con el(la) empleado(a) no más tarde del séptimo mes del ciclo.

3. Tercera Fase:

   Evaluación final – Cubre todo el ciclo de evaluación. El ciclo no es mayor de doce (12) meses. La evaluación se discute con el (la) empleado(a) durante el último mes del ciclo.

Se preparó una Guía para la Evaluación del Desempeño y Desarrollo de Empleados(a) de Carrera para que el(la) supervisor(a) la utilice como una herramienta de trabajo cuando evalúe a un(a) empleado(a). (Apéndice 2)

B. El Sistema es administrado por empleados(as) o funcionarios(as) adscritos a las áreas de recursos humanos, a quienes se les denomina Coordinador(a) del Sistema de Evaluación. Éstos son designados por el(la) Director(a) de Recursos Humanos de cada Región, Administración o del Secretariado, o su representante autorizado. Además, se escoge un(a) Coordinador(a) del Sistema de Evaluación Alterno(a), en caso de ausencia del(de la) Coordinador(a) en propiedad.

C. Las funciones del(de la) Coordinador(a) del Sistema de Evaluación son las siguientes:

1. Adiestra y orienta a los(las) supervisores(as) y empleados(as) sobre el Sistema de Evaluación.

2. Lleva un control del calendario de evaluaciones y da seguimiento a los(las) supervisores(as) para que éstos sometan las evaluaciones conforme a la fecha estipulada.

3. Coordina las apelaciones y tramitación de documentos relacionados al Trámite de Revisión, según se establece en la parte VII-D de este Manual.

4. Revisa los formularios DEFAM-315, "Evaluación de Desempeño y Desarrollo del(de la) Empleado(a)" y DEFAM-316, "Evaluación de Desempeño y Desarrollo para el(la) Supervisores(as)", y de ser necesario, solicita que se complete la parte de observaciones para los niveles de ejecución: 5, 2 y 1 en las evaluaciones que así lo requieran. (Apéndice 3 y 4)

5. Prepara informes periódicos y especiales relacionados con el Sistema de Evaluación.

6. Transfiere y solicita los expedientes de evaluación de empleados(as) que hayan sido transferidos, trasladados, destacados en otra Oficina perteneciente al Departamento.

7. Coordina la reproducción de formularios, manuales, guías o cualquier otro material necesario.

D. Toda reunión relacionada a evaluación debe ser evidenciada por un informe (minutas o actas) donde se detallen los asuntos discutidos, acuerdos y cualquier otra información de relevancia. El(La) supervisor(a) debe entregar copia del informe al(a la) empleado(a) y darle oportunidad de presentar cualquier comentario en un término de tres (3) días laborables a partir de su recibo.

E. La evaluación es un proceso continuo, por lo que el(la) supervisor(a) mantiene informado(a) al(a la) empleado(a) acerca de la apreciación de su ejecutoria y comportamiento mediante reuniones periódicas.

F. La evaluación preliminar y los planes de acción acordados entre el(la) supervisor(a) y el(la) empleado(a) se mantienen archivados en el expediente de evaluación administrativo para utilizarlo de referencia y punto de partida para la evaluación final o contestación a cualquier revisión solicitada en la evaluación final, de ésta solicitarse.

G. En evaluaciones que por la naturaleza del trabajo son compartidas por un(a) supervisor(a) del área administrativa y un(a) supervisor(a) del área programática, ambos firman en el espacio provisto para ello. Es importante que estos(as) supervisores(as) mantengan comunicación y compartan experiencias relacionadas a la ejecución y comportamiento del(de la) empleado(a).

H. Los(Las) empleados(as) que trabajan turnos rotativos tienen por lo menos dos (2) supervisores. El(La) supervisor(a) de cada turno está a cargo de evaluar todos los aspectos de la evaluación (parte administrativa y programática). Durante los períodos evaluativos, los(las) supervisores(as) deben compartir la información y experiencias relacionadas a la ejecución del(de la) empleado(a), el seguimiento ofrecido por ambos y las respuestas del(de la) empleado(a) al seguimiento.

I. En los casos de evaluaciones compartidas, los(as) dos (2) supervisores(as) deben estar presentes durante las tres (3) fases del proceso de evaluación, firmarán los documentos de evaluación y cada uno(a) puede mantener un expediente de evaluación administrativo.

J. Una vez discutidos los factores y criterios, el(la) supervisor(a) evaluador(a) en acuerdo con el(la) empleado(a) diseña un Plan de Acción el cual va dirigido a desarrollar y mejorar las áreas que así lo necesiten. A este plan se debe dar seguimiento durante el período evaluativo.

K. El(La) supervisor(a) y el(la) empleado(a) son responsables de cumplir con el Plan de Acción.

L. El(La) empleado(a) que no esté de acuerdo con su evaluación final puede solicitar revisión, luego de pasar por un proceso de mediación.

M. La mediación que conlleva el trámite de revisión del Sistema de Evaluación del Desempeño y Desarrollo de Empleados(as) de Carrera está a cargo del(de la) empleado(a) o funcionario(a) del nivel jerárquico superior al del(de la) supervisor(a) del(de la) empleado(a). Por otro lado, la evaluación de la solicitud de revisión la efectúa el(la) Directora(a) de Recursos Humanos o su representante autorizado.

N. El(La) supervisor(a) debe utilizar las evaluaciones del período evaluativo anterior para verificar si el(la) empleado(a) cumple con lo descrito en el Plan de Acción.

O. Cada oficina debe preparar un expediente de evaluación administrativo por empleado(a) para cada ciclo de evaluación. En este expediente el(la) supervisor(a) recopila los documentos relacionados a la ejecutoria de los(as) empleados(as). Este expediente debe mantenerse por dos (2) años a partir de la fecha en que finalice el ciclo de evaluación, posterior a esto debe enviarse a la Oficina de Recursos Humanos a nivel central o regional, según corresponda, para disponer del mismo, según la reglamentación vigente.

P. Cada Oficina de Recursos Humanos a nivel central o nivel regional, según corresponda, prepara el expediente oficial de evaluación para cada uno(a) de los(as) empleados(as) del Departamento donde archiva las certificaciones de la primera fase, evaluaciones y cualquier documento que surja del trámite de revisión. El período de retención de los documentos relacionados a un ciclo de evaluación es de cuatro (4) años a partir de la fecha en que culmine el ciclo. La disposición se hace según la reglamentación vigente.

Q. Los dos (2) expedientes de evaluación están accesibles para el(la) empleado(a) y personal autorizado para fines oficiales.

R. Cada vez que el(la) Coordinador(a) del Sistema de Evaluación presta el expediente de evaluación oficial para un trámite oficial, anota la información requerida en el formulario DEFAM-450, "Tarjeta de Sustitución de Expediente de Evaluación de Desempeño y Desarrollo", para mantener control del mismo. (Apéndice 5)

S. En caso de renuncia o separación del(de la) empleado(a), el expediente oficial de evaluación queda inactivo. El mismo se conserva por un (1) año, a partir de la renuncia o separación. Posterior a este término se inician los trámites para su disposición, conforme a la reglamentación aplicable a la conservación y disposición de documentos del Departamento. Si el(la) empleado(a) regresa a laborar en el Departamento, el(la) Coordinador(a) del Sistema de Evaluación reactivará el expediente.

VII. PROCEDIMIENTO PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

A. Primera Fase: Revisión y discusión de funciones, factores, criterios y niveles de ejecución

Supervisor(a)

1. Reunirse con el(la) empleado(a) para revisar y discutir las funciones esenciales del puesto que están detalladas en el formulario DEFAM-10, "Descripción de Puesto". (Apéndice 6)

   - Asegurarse de que el(la) empleado(a) conozca sus funciones e informarle que éstas forman base para su evaluación.

   - Si no existe concordancia entre la descripción del puesto y las funciones que realiza el(la) empleado(a), debe solicitar una revisión del formulario DEFAM-10, "Descripción de Puesto" a la Oficina de Recursos Humanos a nivel central. (Apéndice 6)

2. Explica al(a la) empleado(a) el proceso de evaluación y las fases del Sistema.

   - Informa las fechas establecidas para realizar las siguientes fases de evaluación.

Empleado(a)

3. Clarifica todo lo relacionado a sus funciones.

4. Emite preguntas sobre cualquier duda que tenga referente al proceso de evaluación.

Supervisor(a)

5. Aclara las dudas presentadas por el(la) empleado(a).

6. Discute con el(la) empleado(a) el instrumento de evaluación y el formulario DEFAM-447, "Certificación para el(la) Empleado(a) – Primera Fase de Evaluación", o DEFAM-448, "Certificación para Supervisores(as) – Primera Fase de Evaluación", según corresponda. (Apéndices 7 y 8)

	- Explica los factores y criterios de los cinco (5) niveles de ejecución del Sistema de Evaluación. - Define los niveles de ejecución para cada factor y criterio que se evalúa. 7. Completa el formulario DEFAM-447, "Certificación para el(la) Empleado(a) – Primera Fase de Evaluación" o DEFAM-448, "Certificación para Supervisores(as) – Primera Fase de Evaluación", según corresponda. (Apéndices 7 y 8) 8. Firma el DEFAM-447, "Certificación para el(la) Empleado(a) – Primera Fase de Evaluación" o DEFAM-448, "Certificación para Supervisores(as) – Primera Fase de Evaluación", según corresponda, donde certifica que revisó con el(la) empleado(a) los factores, criterios, estándares de ejecución, fases de evaluación y las funciones del puesto que ocupa. (Apéndices 7 y 8)
Empleado(a)	9. Revisa el DEFAM-447, "Certificación para el(la) Empleado(a) – Primera Fase de Evaluación" o DEFAM-448, "Certificación para Supervisores(as) – Primera Fase de Evaluación", según corresponda. (Apéndices 7 y 8) 10. Firma el DEFAM-447, "Certificación para el(la) Empleado(a) – Primera Fase de Evaluación" o DEFAM-448, "Certificación para Supervisores(as) – Primera Fase de Evaluación", según corresponda, donde certifica que fue orientado respecto a el proceso de evaluación. (Apéndices 7 y 8)
Supervisor(a)	11. Anota en el formulario DEFAM-317, "Hoja de Seguimiento", la fecha de la reunión con el(la) empleado(a). (Apéndice 9) 12. Prepara y actualiza Expediente de Evaluación Administrativo.

	- Se archiva copia del DEFAM-447, "Certificación para el(la) Empleado(a) – Primera Fase de Evaluación" o DEFAM-448, "Certificación para Supervisores(as) – Primera Fase de Evaluación", según corresponda. (Apéndices 7 y 8) - Este expediente contiene los siguientes documentos: memorandos de reconocimiento, recomendaciones de acciones disciplinarias, escritos de señalamientos en situaciones disciplinarias, acciones correctivas (amonestaciones escritas y minutas de amonestaciones verbales), informe de labor realizada, muestras de trabajo, minutas o reuniones de supervisión. - Este expediente es custodiado bajo llave. - Si el(la) empleado(a) se traslada a otra oficina dentro del Departamento, el expediente se transfiere. 13. Entrega copia del DEFAM-447, "Certificación para el(la) Empleado(a) – Primera Fase de Evaluación" o DEFAM-448, "Certificación para Supervisores(as) – Primera Fase de Evaluación", según corresponda, al(a la) empleado(a) evaluado(a). (Apéndices 7 y 8) 14. Refiere el DEFAM-447, "Certificación para el(la) Empleado(a) – Primera Fase de Evaluación" o DEFAM-448, "Certificación para Supervisores(as) – Primera Fase de Evaluación", según corresponda, en original a la Oficina de Recursos Humanos a nivel central o regional, según corresponda, para que preparen el expediente oficial de evaluación. (Apéndices 7 y 8)
Coordinador(a) del Sistema de Evaluación	15. Recibe el DEFAM-447, "Certificación para el(la) Empleado(a) – Primera Fase de Evaluación" o DEFAM-448, "Certificación para Supervisores(as) – Primera Fase de Evaluación", según corresponda. (Apéndices 7 y 8)

	16. Prepara y actualiza Expediente Oficial de Evaluación. - Este expediente contiene el original del DEFAM-447, "Certificación para el(la) Empleado(a) – Primera Fase de Evaluación" o DEFAM-448, "Certificación para Supervisores(as) – Primera Fase de Evaluación", según corresponda. La Oficina de Recursos Humanos a nivel central o regional, según corresponda, custodia los expedientes. (Apéndices 7 y 8) 17. Corrobora que la certificación esté completada correctamente. - De ser necesario, orienta al(a la) Supervisor(a) sobre la manera correcta de completar la certificación. **B. Segunda Fase: Evaluación Preliminar**
Supervisor(a)	1. Evalúa las funciones esenciales asignadas al(a la) empleado(a) durante el ciclo de evaluación, considerando los factores y criterios en sus cinco (5) niveles de ejecución. 2. Examina todas las notas, formulario DEFAM-317, "Hoja de Seguimiento" y otros documentos en el expediente de evaluación administrativo del(de la) empleado(a) que sean pertinentes para la evaluación de cada factor. (Apéndice 9) 3. Completa la página 1 del formulario DEFAM-315, "Evaluación del Desempeño y Desarrollo del(de la) Empleado(a)" o DEFAM-316, "Evaluación del Desempeño y Desarrollo para el(la) Supervisor(a)", según sea el caso. (Apéndices 3 y 4) 4. Completa la Parte I, "Evaluación de Factores del(de la) Empleado(a)" del formulario DEFAM-315, "Evaluación del Desempeño y Desarrollo del(de la) Empleado(a)" o DEFAM-316, "Evaluación del Desempeño y Desarrollo para el(la) Supervisor(a)", según sea el caso. (Apéndices 3 y 4)

- Esta parte está compuesta por los siguientes factores: calidad, productividad, conocimiento del trabajo, trabajo en equipo e iniciativa, en los casos del DEFAM-315, "Evaluación del Desempeño y Desarrollo del(de la) Empleado(a)", y conocimiento del trabajo y productividad, dirección, planificación y organización, ejecución, y motivación al(a la) empleado(a), en los casos del DEFAM-316, "Evaluación del Desempeño y Desarrollo para el(la) Supervisor(a). (Apéndices 3 y 4)

- Se indica con una marca de cotejo el nivel de ejecución que corresponda a la evaluación para cada factor utilizando las definiciones por niveles.

- Para cada factor se incluye un espacio de comentarios en la Hoja de Observaciones de Factores donde debe fundamentar o justificar los niveles 5, 2 y 1.

- Debe tener y conservar evidencia que justifique la puntuación concedida.

- Para los niveles 4 y 3 no se requiere justificar; no obstante, se debe hacer anotaciones y mantener evidencia.

5. Completa la Parte II, "Evaluación de Criterios del(de la) Empleado(a)" del formulario DEFAM-315, "Evaluación del Desempeño y Desarrollo del(de la) Empleado(a)" o DEFAM-316, "Evaluación del Desempeño y Desarrollo para el(la) Supervisor(a)", según sea el caso. (Apéndices 3 y 4)

   - Esta parte está compuesta por los siguientes criterios: ausencias, tardanzas, confiabilidad, comportamiento, cooperación y cumplimiento de normas, en los casos del DEFAM-315, "Evaluación del Desempeño y Desarrollo del(de la) Empleado(a)", y ausencias, tardanzas, confiabilidad, iniciativa y cooperación, relaciones interpersonales y cumplimiento de normas, en los casos del DEFAM-

316, "Evaluación del Desempeño y Desarrollo para el(la) Supervisor(a). (Apéndices 3 y 4)

- Se indica con una marca de cotejo el nivel de ejecución que corresponda a la evaluación para cada criterio utilizando las definiciones por niveles.

- Para cada criterio se incluye un espacio de comentarios en la Hoja de Observaciones de Criterios donde debe fundamentar o justificar los niveles 5, 2 y 1.

- Debe tener y conservar evidencia que justifique la puntuación concedida.

- Para los niveles 4 y 3 no se requiere justificar; no obstante, se debe hacer anotaciones y mantener evidencia.

6. Reunirse con el(la) empleado(a) para discutir detalladamente el resultado de sus ejecutorias.

   - Hace referencia a las funciones que éste(a) realiza.

   - Menciona los factores y criterios que definió en la primera fase del ciclo de evaluación.

   - Expone las áreas en las cuales el(la) empleado(a) se ha desempeñado sobre promedio (5), cuando aplique.

   - Identifica las áreas que requieren mejoramiento o desarrollo en la ejecutoria del(de la) empleado(a).

7. Completa la Parte III-A, "Resumen" del formulario DEFAM-315, "Evaluación del Desempeño y Desarrollo del(de la) Empleado(a)" o DEFAM-316, "Evaluación del Desempeño y Desarrollo para el(la) Supervisor(a)", según sea el caso. (Apéndices 3 y 4)

   - Expone las fortalezas que posee el(la) empleado(a), si aplica.

	- Indica las áreas que requieren mejoramiento o desarrollo en la ejecutoria del(de la) empleado(a).
Empleado(a)	8. Emite preguntas respecto a su evaluación.
Supervisor(a)	9. Aclara las dudas presentadas por el(la) empleado(a). - De ser necesario, muestra el expediente de evaluación administrativo, donde incluye los fundamentos para el juicio que se utilizó en la evaluación. - Corrige la evaluación preliminar si se considera que algún planteamiento del(de la) empleado(a) es válido. 10. Diseña un plan de acción para desarrollar y mejorar las áreas que así lo necesiten. - Expone las metas o acciones acordadas para el próximo período evaluativo. - Dar seguimiento al Plan de Acción. 11. Anota y emite comentarios relacionados al proceso de evaluación preliminar en el apartado #2 de la Parte III-B, "Desarrollo – Plan de Acción" del formulario DEFAM-315, "Evaluación del Desempeño y Desarrollo del(de la) Empleado(a)" o DEFAM-316, "Evaluación del Desempeño y Desarrollo para el(la) Supervisor(a)", según sea el caso. (Apéndices 3 y 4)
Empleado(a)	12. Anota y emite comentarios relacionados al proceso de evaluación en el apartado #3 de la Parte III-B, "Desarrollo – Plan de Acción" del DEFAM-315, "Evaluación del Desempeño y Desarrollo del(de la) Empleado(a)" o DEFAM-316, "Evaluación del Desempeño y Desarrollo para el(la) Supervisor(a)", según sea el caso. (Apéndices 3 y 4)
Supervisor(a)	13. Suma la valoración o número de cada factor y criterio evaluado y lo divide por la cantidad de factores y criterios que se valoran.

	- Este promedio es el resultado obtenido y se anota en la tabla en la columna de Niveles/Resultados.
	14. Firma el formulario DEFAM-315, "Evaluación del Desempeño y Desarrollo del(de la) Empleado(a)" o DEFAM-316, "Evaluación del Desempeño y Desarrollo para el(la) Supervisor(a)", según sea el caso, donde certifica que revisó y discutió con el(la) empleado(a) el resultado de la evaluación. (Apéndices 3 y 4)
Empleado(a)	15. Revisa la puntuación obtenida en su evaluación.
	16. Firma el formulario DEFAM-315, "Evaluación del Desempeño y Desarrollo del(de la) Empleado(a)" o DEFAM-316, "Evaluación del Desempeño y Desarrollo para el(la) Supervisor(a)", según sea el caso, donde certifica que discutió su evaluación con su supervisor(a). (Apéndices 3 y 4)
Supervisor(a)	17. Anota en el formulario DEFAM-317, "Hoja de Seguimiento", la fecha de la reunión con el(la) empleado(a). (Apéndice 9)
	18. Fotocopia el formulario DEFAM-315, "Evaluación del Desempeño y Desarrollo del(de la) Empleado(a)" o DEFAM-316, "Evaluación del Desempeño y Desarrollo para el(la) Supervisor(a)", según sea el caso, y entrega una copia al(a la) empleado(a) y otra copia lo archiva en el expediente de evaluación administrativo del(de la) empleado(a). (Apéndices 3 y 4)
	19. Envía el original del formulario DEFAM-315, "Evaluación del Desempeño y Desarrollo del(de la) Empleado(a)" o DEFAM-316, "Evaluación del Desempeño y Desarrollo para el(la) Supervisor(a)", según sea el caso, a la Oficina de Recursos Humanos a nivel central o regional, según corresponda. (Apéndices 3 y 4)
Coordinador(a) del Sistema de Evaluación	20. Recibe el formulario DEFAM-315, "Evaluación del Desempeño y Desarrollo del(de la) Empleado(a)" o DEFAM-316, "Evaluación del Desempeño y Desarrollo para el(la) Supervisor(a)", según sea el caso. (Apéndices 3 y 4)

	21. Corrobora que la evaluación preliminar esté completada correctamente. - De ser necesario, orienta al(a la) supervisor(a) sobre la manera correcta de completar la evaluación. 22. Archiva el formulario DEFAM-315, "Evaluación del Desempeño y Desarrollo del(de la) Empleado(a)" o DEFAM-316, "Evaluación del Desempeño y Desarrollo para el(la) Supervisor(a)", según sea el caso, en el expediente oficial de evaluación. (Apéndices 3 y 4) **C. Tercera Fase: Evaluación Final**
Supervisor(a)	1. Examina el Plan de Acción de la evaluación preliminar y documentos en el expediente de evaluación administrativo del(de la) empleado(a) que sean pertinentes para la evaluación de cada factor o criterio. 2. Completa la Parte I, "Evaluación de Factores del(de la) empleado(a)" del formulario DEFAM-315, "Evaluación del Desempeño y Desarrollo del(de la) Empleado(a)" o DEFAM-316, "Evaluación del Desempeño y Desarrollo para el(la) Supervisor(a)", según sea el caso. (Apéndices 3 y 4) - Esta parte está compuesta por los siguientes factores: calidad, productividad, conocimiento del trabajo, trabajo en equipo e iniciativa, en los casos del DEFAM-315, "Evaluación del Desempeño y Desarrollo del(de la) Empleado(a)", y conocimiento del trabajo y productividad, dirección, planificación y organización, ejecución, y motivación al(a la) empleado(a), en los casos del DEFAM-316, "Evaluación del Desempeño y Desarrollo para el(la) Supervisor(a). (Apéndices 3 y 4) - Se indica con una marca de cotejo el nivel de ejecución que corresponda a la evaluación para cada factor utilizando las definiciones por niveles.

- Para cada factor se incluye un espacio de comentarios en la Hoja de Observaciones de Factores donde debe fundamentar o justificar los niveles 5, 2 y 1.

- Debe tener y conservar evidencia que justifique la puntuación concedida.

- Para los niveles 4 y 3 no se requiere justificar; no obstante, se debe hacer anotaciones y mantener evidencia.

3. Completa la Parte II, "Evaluación de Criterios del(de la) Empleado(a)" del formulario DEFAM-315, "Evaluación del Desempeño y Desarrollo del(de la) Empleado(a)" o DEFAM-316, "Evaluación del Desempeño y Desarrollo para el(la) Supervisor(a)", según sea el caso. (Apéndices 3 y 4)

   - Esta parte está compuesta por los siguientes criterios: ausencias, tardanzas, confiabilidad, comportamiento, cooperación y cumplimiento de normas, en los casos del DEFAM-315, "Evaluación del Desempeño y Desarrollo del(de la) Empleado(a)", y ausencias, tardanzas, confiabilidad, iniciativa y cooperación, relaciones interpersonales y cumplimiento de normas, en los casos del DEFAM-316, "Evaluación del Desempeño y Desarrollo para el(la) Supervisor(a). (Apéndices 3 y 4)

   - Se indica con una marca de cotejo el nivel de ejecución que corresponda a la evaluación para cada criterio utilizando las definiciones por niveles.

   - Para cada factor se incluye un espacio de comentarios en la Hoja de Observaciones de Factores donde debe fundamentar o justificar los niveles 5, 2 y 1.

   - Debe tener y conservar evidencia que justifique la puntuación concedida.

	- Para los niveles 4 y 3 no se requiere justificar; no obstante, se debe hacer anotaciones y mantener evidencia. 4. Completa la Parte III-A, "Resumen" del formulario DEFAM-315, "Evaluación del Desempeño y Desarrollo del(de la) Empleado(a)" o DEFAM-316, "Evaluación del Desempeño y Desarrollo para el(la) Supervisor(a)", según sea el caso. (Apéndices 3 y 4) - Expone las fortalezas que posee el(la) empleado(a), si aplica. - Indica las áreas que requieren mejoramiento o desarrollo en la ejecutoria del(de la) empleado(a). 5. Reunirse con el(la) empleado(a) para discutir detalladamente el resultado de sus ejecutorias. - Utiliza de referencia el expediente de evaluación administrativo. - Dialoga a cerca de los acuerdos establecidos durante el pasado período evaluativo donde el(la) empleado(a) se comprometió a mejorar los aspectos que así lo requieran. - Menciona los aspectos donde el(la) empleado(a) haya sobresalido positivamente.
Empleado(a)	6. Emite preguntas respecto a su evaluación.
Supervisor(a)	7. Aclara las dudas presentadas por el(la) empleado(a). - De ser necesario, muestra el expediente de evaluación administrativo, donde incluye los fundamentos para el juicio que se utilizó en la evaluación. - Mantiene copias de recomendaciones de acciones correctivas o advertencias hechas al(a la)

	empleado(a), informes de trabajo, evidencia de ausentismo injustificados, entre otros. - Mantiene copias de cartas de reconocimientos y evidencia de logros. 8. Completa la Parte III-B, "Desarrollo – Plan de Acción" del formulario DEFAM-315, "Evaluación del Desempeño y Desarrollo del(de la) Empleado(a)" o DEFAM-316, "Evaluación del Desempeño y Desarrollo para el(la) Supervisor(a)", según sea el caso, cuando el(la) empleado(a) presente deficiencia en una o más áreas. (Apéndices 3 y 4) - Diseña un plan de acción con recomendaciones donde se resalte las dificultades presentadas. - Expone las metas o acciones acordadas para el próximo período evaluativo. - Ofrece ayuda y orientación, tales como: el Instituto de Educación y Adiestramiento, División de Servicios al Empleado, y el Programa de Ayuda al Empleado. - Dar seguimiento al Plan de Acción. 9. Anota y emite comentarios relacionados al proceso de evaluación preliminar en el apartado #2 de la Parte III-B, "Desarrollo – Plan de Acción" del formulario DEFAM-315, "Evaluación del Desempeño y Desarrollo del(de la) Empleado(a)" o DEFAM-316, "Evaluación del Desempeño y Desarrollo para el(la) Supervisor(a)", según sea el caso. (Apéndices 3 y 4)
Empleado(a)	10. Anota y emite comentarios relacionados al proceso de evaluación en el apartado #3 de la Parte III-B, "Desarrollo – Plan de Acción" del formulario DEFAM-315, "Evaluación del Desempeño y Desarrollo del(de la) Empleado(a)" o DEFAM-316, "Evaluación del Desempeño y Desarrollo para el(la) Supervisor(a)", según sea el caso. (Apéndices 3 y 4)

Supervisor(a)	11. Expone las acciones o actividades realizadas por el(la) empleado(a) durante el período evaluativo en el apartado #4 de la Parte III-B, "Desarrollo – Plan de Acción" del formulario DEFAM-315, "Evaluación del Desempeño y Desarrollo del(de la) Empleado(a)" o DEFAM-316, "Evaluación del Desempeño y Desarrollo para el(la) Supervisor(a)", según sea el caso. (Apéndices 3 y 4) 12. Suma la valoración o número de cada factor y criterio evaluado y lo divide por la cantidad de factores y criterios que se valoran. - Este promedio es el resultado obtenido y se anota en la tabla en la columna de Niveles/Resultados. 13. Firma el formulario DEFAM-315, "Evaluación del Desempeño y Desarrollo del(de la) Empleado(a)" o DEFAM-316, "Evaluación del Desempeño y Desarrollo para el(la) Supervisor(a)", según sea el caso, donde certifica que revisó y discutió con el(la) empleado(a) el resultado de la evaluación. (Apéndices 3 y 4)
Empleado(a)	14. Revisa la puntuación obtenida en su evaluación. 15. Firma el formulario DEFAM-315, "Evaluación del Desempeño y Desarrollo del(de la) Empleado(a)" o DEFAM-316, "Evaluación del Desempeño y Desarrollo para el(la) Supervisor(a)", según sea el caso, donde certifica que discutió su evaluación con su supervisor(a). (Apéndices 3 y 4) - De no estar de acuerdo con su evaluación, solicita una mediación siguiendo el procedimiento establecido en la Parte VII-D de este Manual.
Supervisor(a)	16. Anota en el formulario DEFAM-317, "Hoja de Seguimiento", la fecha de la reunión con el(la) empleado(a). (Apéndice 9)

Coordinador(a) del Sistema de Evaluación	17. Fotocopia el formulario DEFAM-315, "Evaluación del Desempeño y Desarrollo del(de la) Empleado(a)" o DEFAM-316, "Evaluación del Desempeño y Desarrollo para el(la) Supervisor(a)", según sea el caso, y entrega una copia al(a la) empleado(a) y otra copia lo archiva en el expediente de evaluación administrativo del(de la) empleado(a). (Apéndices 3 y 4) 18. Envía el original del formulario DEFAM-315, "Evaluación del Desempeño y Desarrollo del(de la) Empleado(a)" o DEFAM-316, "Evaluación del Desempeño y Desarrollo para el(la) Supervisor(a)", según sea el caso, a la Oficina de Recursos Humanos a nivel central o regional, según corresponda. (Apéndices 3 y 4) 19. Recibe el formulario DEFAM-315, "Evaluación de Desempeño y Desarrollo del(de la) Empleado(a)" o DEFAM-316, "Evaluación de Desempeño y Desarrollo para el(la) Supervisor(a)", según sea el caso. (Apéndices 3 y 4) 20. Corrobora que la evaluación final esté completada correctamente. - De ser necesario, orienta al(a la) supervisor(a) sobre la manera correcta de completar la evaluación. 21. Archiva el formulario DEFAM-315, "Evaluación de de Desempeño y Desarrollo del(de la) Empleado(a)" o DEFAM-316, "Evaluación de Desempeño y Desarrollo para el(la) Supervisor(a)", según sea el caso, en el expediente oficial de evaluación. (Apéndices 3 y 4) **D. TRAMITE DE REVISIÓN** **MEDIACIÓN**
Empleado(a)	1. Prepara comunicación donde solicita al(a la) Director(a), Secretario(a) Auxiliar, Administrador(a) Auxiliar, Administrador(a), Secretario(a) o su representante autorizado la mediación de la evaluación, según sea el caso.

	- Tiene un término de cinco (5) días laborables a partir del próximo día que se discutió la evaluación para entregar la comunicación. - Debe incluir toda la información relacionada a su ejecutoria, los factores y criterios de evaluación que está en desacuerdo con la puntuación obtenida y su respectivo fundamento al asunto.
Director(a), Secretario(a) Auxiliar, Administrador(a) Auxiliar, Secretario(a), Administrador(a) o su Representante Autorizado	2. Recibe y revisa la solicitud de mediación referida por el(la) empleado(a). 3. Notifica por escrito al(a la) supervisor(a) del(de la) empleado(a) sobre la solicitud de mediación e incluye copia del planteamiento de éste(a) y le solicita el expediente de evaluación administrativo. 4. Refiere copia de la solicitud de mediación al(a la) Coordinador(a) del Sistema de Evaluación para que la archive en el expediente de evaluación oficial. 5. Cita por escrito a reunión de mediación al(a la) supervisor(a) y al(a la) empleado(a) para resolver el conflicto planteado. - La citación debe enviarla en un término no mayor de siete (7) días laborables, a partir del recibo de la solicitud de mediación por el(la) empleado(a). - Enviar copia de la comunicación al(a la) Coordinador(a) del Sistema de Evaluación.
Supervisor(a) y Empleado(a)	6. Asiste a la reunión programada para tratar de resolver el conflicto planteado. 7. Detalla los aspectos de relevancia discutidos en la evaluación final. 8. Deben presentar toda la evidencia que sustente su posición respecto a la evaluación en cuestión.

Director(a), Secretario(a) Auxiliar, Administrador(a) Auxiliar, Secretario(a), Administrador(a) o su Representante Autorizado	9. Evalúa los aspectos presentados por ambas partes y emite recomendaciones para llegar a un acuerdo. - Toma minuta de la reunión, haciendo constar en la misma el resultado de la mediación. - Se incluye copia de la minuta en el expediente de evaluación administrativo, enmendando evaluación. - De no lograr acuerdos, el(la) empleado(a) solicita una revisión a la Oficina de Recursos Humanos a nivel central o regional, según corresponda. - Se envía original de la minuta a la Oficina de Recursos Humanos a nivel central o regional, según corresponda. - Se le da copia de la minuta al(a la) supervisor(a) y al(a la) empleado(a). 10. Completa la Parte VI, "Trámite de Revisión", del formulario DEFAM-315, "Evaluación de Desempeño y Desarrollo del(de la) Empleado(a)" o DEFAM-316, "Evaluación de Desempeño y Desarrollo para el(la) Supervisor(a)", según sea el caso. (Apéndices 3 y 4) - Sólo se completa si se logran acuerdos. - Anota la nueva puntuación de la evaluación. - Se le da copia de esta parte al(a la) supervisor(a) y al(a la) empleado(a).
Supervisor(a)	11. Archiva las copias de la solicitud de mediación y la minuta de la reunión en el expediente de evaluación administrativo. 12. Anota en el formulario DEFAM-317, "Hoja de Seguimiento", la fecha de la reunión con el(la) empleado(a). (Apéndice 9)

	SOLICITUD DE REVISIÓN
Empleado(a)	1. Solicita a la Oficina de Recursos Humanos el formulario DEFAM-449, "Solicitud de Revisión - Evaluación de Desempeño y Desarrollo de Empleados(as) de Carrera". (Apéndice 10) - Tiene cinco (5) días laborables a partir de la reunión de mediación para someter la solicitud de revisión. 2. Completa el formulario DEFAM-449, "Solicitud de Revisión - Evaluación de Desempeño y Desarrollo de Empleados(as) de Carrera". (Apéndice 10) 3. Entrega el formulario DEFAM-449, "Solicitud de Revisión - Evaluación de Desempeño y Desarrollo de Empleados(as) de Carrera", a la Oficina de Recursos Humanos a nivel central o regional, según corresponda. (Apéndice 10)
Coordinador(a) del Sistema de Evaluación	4. Recibe y revisa el formulario DEFAM-449, "Solicitud de Revisión - Evaluación de Desempeño y Desarrollo de Empleados(as) de Carrera". (Apéndice 10) 5. Envía copia del formulario DEFAM-449, "Solicitud de Revisión, Evaluación de Desempeño y Desarrollo de Empleados(as) de Carrera", al(a la) Director(a), Secretario(a) Auxiliar, Administrador(a) Auxiliar, Secretario(a) o Administrador(a), según corresponda. (Apéndice 10) 6. Envía copia del formulario DEFAM-449, "Solicitud de Revisión - Evaluación de Desempeño y Desarrollo de Empleados(as) de Carrera", al supervisor(a) del(de la) empleado(a) solicitante. (Apéndice 10) - Solicita el expediente de evaluación administrativo. 7. Refiere el formulario DEFAM-449, "Solicitud de Revisión - Evaluación de Desempeño y Desarrollo de Empleados(as) de Carrera" al(a la) Director(a) de Recursos Humanos a nivel central o regional, o su representante autorizado, según corresponda. (Apéndice 10)

Director(a) de Recursos Humanos o Representante Autorizado	8. Convoca al(a la) supervisor(a) y al(a la) empleado(a) a reunión para realizar un proceso de entrevista e investigación para resolver lo plasmado en el formulario DEFAM-449, "Solicitud de Revisión - Evaluación de Desempeño y Desarrollo de Empleados(as) de Carrera". (Apéndice 10)
Supervisor(a) y Empleado(a)	9. Asiste a la reunión para presentar su posición con respecto a la situación surgida en el proceso de evaluación. - Tanto el(la) supervisor(a) como el(la) empleado(a) deben fundamentar su posición ante la evaluación. - Ambos deben presentar y entregar toda la evidencia que sustente su posición respecto a la evaluación final. 10. Detalla los factores o criterios en controversia.
Supervisor(a)	11. Anota en el formulario DEFAM-317, "Hoja de Seguimiento", la fecha de la reunión con el(la) empleado(a). (Apéndice 9)
Director(a) de Recursos Humanos o Representante Autorizado	12. Evalúa y analiza el caso utilizando como referencia la evidencia entregada para esos fines. 13. Prepara y firma comunicación al(a la) empleado(a) donde le indica la determinación de la investigación efectuada. - Tiene veinte (20) días laborables, posterior al proceso de entrevista, para contestar por escrito. - El resultado o determinación será final y firme. 14. Completa la Parte VI, "Trámite de Revisión", del formulario DEFAM-315, "Evaluación del Desempeño y Desarrollo del(de la) Empleado(a)" o DEFAM-316, "Evaluación de Desempeño y Desarrollo para el(la) Supervisor(a)", según sea el caso. (Apéndices 3 y 4) - Anota la nueva puntuación de la evaluación.

Coordinador(a) del Sistema de Evaluación	- Se le da copia de esta parte al(a la) supervisor(a) y al(a la) empleado(a). 15. Envía copia de la determinación final al(a la) supervisor(a) para que archive el documento en el expediente de evaluación administrativo. 16. Archiva la determinación final en el expediente de evaluación oficial.

VIII. FORMULARIOS A UTILIZARSE

1. **DEFAM-315– "Evaluación del Desempeño y Desarrollo del(de la) Empleado(a)"**

   Este formulario se utiliza en la evaluación de empleados(as) de carrera con el propósito de evaluar las funciones esenciales inherentes del puesto y determinar si éstos(as) satisfacen los criterios de productividad, eficiencia, orden y disciplina que deben prevalecer en el servicio público.

2. **DEFAM-316 – "Evaluación del Desempeño y Desarrollo para el(la) Supervisor(a)"**

   Este formulario se utiliza en la evaluación de supervisores(as) en el servicio de carrera con el propósito de evaluar las funciones esenciales inherentes del puesto, a través del conocimiento, destrezas y habilidades que posee el evaluado para el logro eficaz de los planes y objetivos de trabajo establecidos.

3. **DEFAM-317 – "Hoja de Seguimiento"**

   Documento que utiliza el(la) Supervisor(a) para anotar las fechas de las reuniones con el(la) empleado(a) sobre los eventos significativos (positivos o negativos) acerca de la conducta y ejecución de las funciones del puesto que ocupa el(la) empleado(a), según los factores y criterios establecidos. Éste sirve como registro, ordenado de forma cronológica, de reuniones sobre sucesos que forman base para la evaluación del(de la) empleado(a). Este formulario no reemplaza la preparación de los informes (minutas o actas) de reuniones.

4. **DEFAM-447 – "Certificación para el(la) Empleado(a) - Primera Fase de Evaluación"**

   Este formulario se utiliza para certificar que se revisó y discutió los factores, criterios y estándares de evaluación con el(la) empleado(a). Además, certifica que se discutieron las funciones del puesto que ocupa el(la) empleado(a), el proceso de evaluación y las fases a llevarse a cabo durante el mismo.

5. **DEFAM-448 – "Certificación para Supervisores(as) - Primera Fase de Evaluación"**

   Este formulario se utiliza para certificar que se revisó y discutió los factores, criterios y estándares de evaluación con el(la) supervisor(a). Además, certifica que se discutieron las funciones del puesto que ocupa el(la) supervisor(a), el proceso de evaluación y las fases a llevarse a cabo durante el mismo.

6. **DEFAM-449 – "Solicitud de Revisión, Evaluación de Desempeño y Desarrollo de Empleados(as) de Carrera"**

   Este formulario forma parte del Trámite de Revisión. Es completado por el(la) empleado(a) para solicitar la revisión.

   Los formularios arriba indicados se encuentran en la parte de anejos de este Manual.

7. **DEFAM-450 – "Tarjeta de Sustitución de Expedientes de Evaluación de Desempeño y Desarrollo"**

   Este formulario lo utiliza el(la) Coordinador(a) del Sistema de Evaluación para mantener el control del expediente oficial de evaluación.

   Éste se prepara y se archiva en cada expediente de empleado(a), y se actualiza cada vez que se presta el expediente para un trámite oficial.

IX. CLÁUSULA DE SALVEDAD

La facultad de resolver cualquier situación que no esté contemplada en este documento es exclusiva del(de la) Secretario(a), salvo que la misma haya sido delegada.

X. CLÁUSULA DE SEPARABILIDAD

La derogación de cualquiera de las disposiciones de este Manual no afectará la validez de las disposiciones restantes, salvo que las mismas resulten inconsistentes entre sí.

XI. ENMIENDA

Para toda modificación o enmienda propuesta tiene que cumplirse con todos los requisitos de ley y disposiciones reglamentarias vigentes que apliquen.

XII. DEROGACIÓN

Este Manual deroga el "Sistema de Evaluación de Ejecución de Empleados del Departamento de la Familia", aprobado el 14 de enero de 2004 por la Hon. Yolanda Zayas y la Lcda. Emmalind García García, anterior Secretaria del Departamento y anterior Directora de OCALARH; y cualquier otro manual, orden administrativa, carta circular o norma anterior sobre este asunto.

XIII. APROBACIÓN Y VIGENCIA

Este Manual entra en vigor a partir de la fecha de aprobación y firma del Secretario del Departamento de la Familia.

Aprobado por:

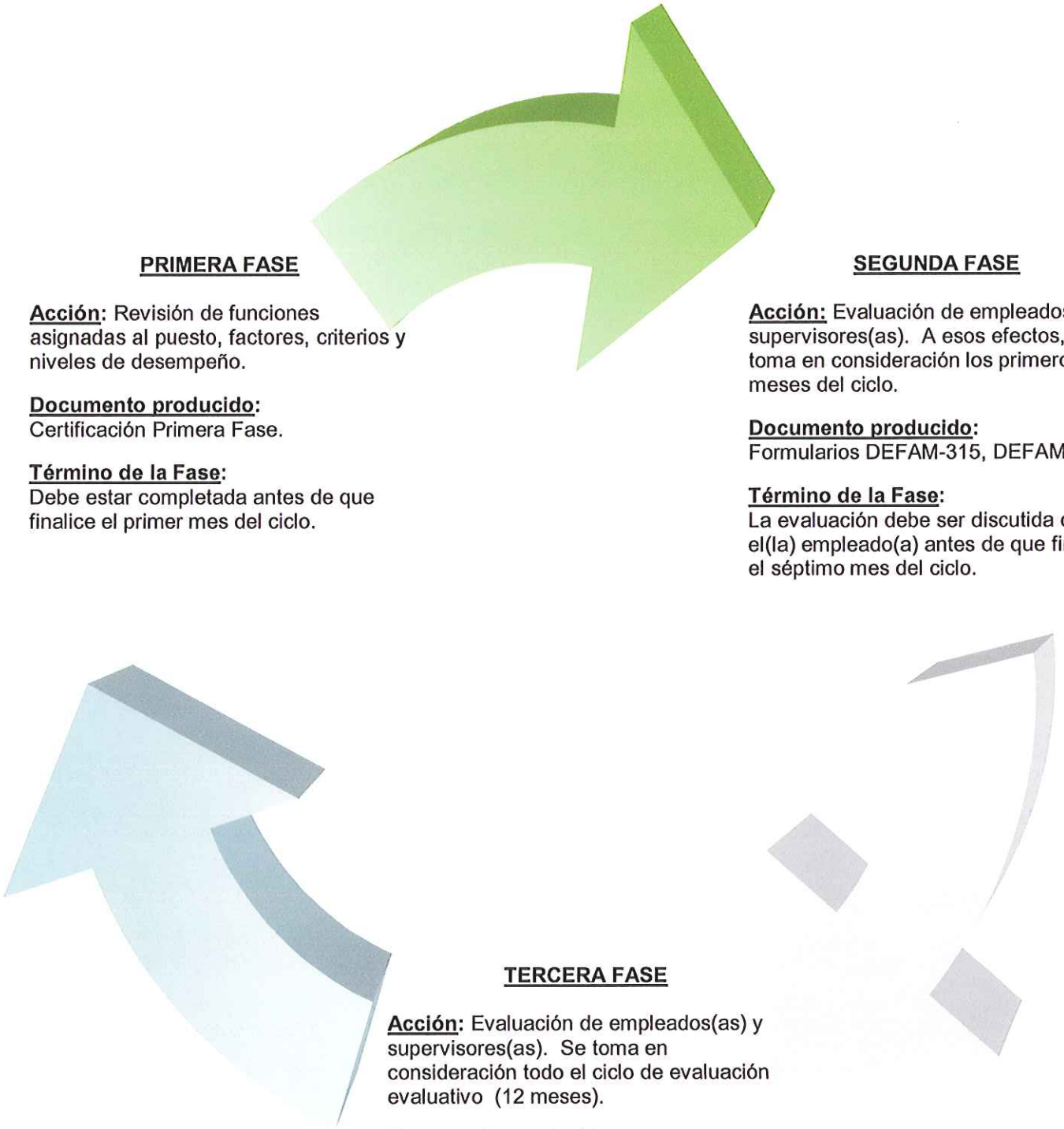
Félix V. Matos Rodríguez, Ph. D. Secretario	23/Junio/2008 Fecha

ESTADO LIBRE ASOCIADO DE PUERTO RICO
DEPARTAMENTO DE LA FAMILIA
ADFAN • ADSEF • ASUME • ACUDEN
SECRETARIADO

APÉNDICE

Apéndice 1

CICLO DE EVALUACIÓN



PRIMERA FASE

Acción: Revisión de funciones asignadas al puesto, factores, criterios y niveles de desempeño.

Documento producido:
Certificación Primera Fase.

Término de la Fase:
Debe estar completada antes de que finalice el primer mes del ciclo.

SEGUNDA FASE

Acción: Evaluación de empleados(as) y supervisores(as). A esos efectos, se toma en consideración los primeros 6 meses del ciclo.

Documento producido:
Formularios DEFAM-315, DEFAM-316

Término de la Fase:
La evaluación debe ser discutida con el(la) empleado(a) antes de que finalice el séptimo mes del ciclo.

TERCERA FASE

Acción: Evaluación de empleados(as) y supervisores(as). Se toma en consideración todo el ciclo de evaluación evaluativo (12 meses).

Documento producido:
Formularios DEFAM-315 ó DEFAM-316.

Término de la Fase:
La evaluación debe ser discutida con el(la) empleado(a) antes de que finalice el ciclo (al duodécimo mes).

Apéndice 2

Estado Libre Asociado de Puerto Rico
DEPARTAMENTO DE LA FAMILIA
Secretaría Auxiliar de Recursos Humanos y Relaciones Laborales
Área de Desarrollo Organizacional

GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y DESARROLLO DE EMPLEADOS(AS) DE CARRERA

Esta Guía constituye una herramienta de trabajo para los(as) supervisores(as), ya que contiene información detallada sobre los aspectos a tomar en consideración en la evaluación del desempeño y desarrollo de los(as) empleados(as) de carrera.

✓¿Quién es responsable de llevar a cabo la evaluación?

El(La) supervisor(a) inmediato(a) es responsable de llevar a cabo las evaluaciones de sus supervisados(as) en las fechas establecidas en cada ciclo de evaluación.

Un(a) supervisor(a) inmediato(a) es aquel que tiene la autoridad para aprobar período probatorio y licencias, recomendar pasos por mérito (sólo aplica a empleados(as) excluidos(as) de las unidades apropiadas), recomendar acciones disciplinarias, implantar medidas correctivas, organizar, ejecutar, controlar, evaluar y realizar señalamientos a los trabajos del área.

En determinadas situaciones puede surgir la necesidad de realizar evaluaciones compartidas. Dos de éstas son:

1. **Cuando el(la) empleado(a) tiene un(a) supervisor(a) del área administrativa y otro del área programática**

   Supervisor(a) Área Administrativa – es a quien el(la) empleado(a) se reporta. Éste(a) vela por el comportamiento y todos los aspectos administrativos del(de la) empleado(a).

   Supervisor(a) Área Programática – es quien evalúa y realiza señalamientos a la labor del(de la) empleado(a). Vela porque las tareas se cumplan correctamente. Ofrece herramientas y el seguimiento necesario al(a la) empleado(a) para que éste(a) a su vez demuestre mayor eficiencia en las tareas que realiza.

   Los(as) supervisores(as) deben mantener comunicación y compartir las experiencias relacionadas a la ejecución y comportamiento del(de la) empleado(a). Durante la entrevista de evaluación, ambos y en conjunto con el(la) empleado(a), completan y discuten la Parte III A – "Resumen" y Parte III B – "Desarrollo Plan de Acción". En la discusión obtienen reacciones y aportaciones del(de la) empleado(a), y de surgir cambios en el borrador de la evaluación, se incorporan en el documento final.

Finalmente, con sus firmas certifican que se llevó a cabo el proceso de discusión del instrumento o evaluación.

2. **Cuando el(la) empleado(a) trabaja turnos rotativos**

En estos casos, el(la) supervisor(a) de cada turno evalúa todos los aspectos establecidos en el instrumento de evaluación; por lo que durante los períodos evaluativos, los(as) supervisores(as) deben compartir la información y experiencias relacionadas a la ejecución del(de la) empleado(a), el seguimiento ofrecido por ambos y las respuestas del(de la) empleado(a) al seguimiento.

En ambos casos, cada supervisor(a) lleva un expediente de evaluación administrativo y están presentes en las entrevistas de evaluación correspondientes a las tres (3) fases de evaluación. De la misma forma, ambos(as) firman la Certificación de la Primera Fase y las Evaluaciones Preliminar y Final, ya sea como supervisor(a) inmediato(a) o supervisor(a) del área administrativa o programática.

✓¿Cómo se llevan a cabo las entrevistas de evaluación?

La entrevista de evaluación es un intercambio entre el(la) supervisor(a) y un(a) supervisado(a) en la cual se discute con el(la) empleado(a) las áreas de desarrollo y fortalezas en su ejecución. La entrevista es la oportunidad para que el(la) supervisor(a) conozca las dificultades que tiene el(la) empleado(a) y prepare un plan de acción que al implantarse de forma efectiva, minimice sus áreas de dificultad.

La entrevista se debe llevar a cabo de manera cordial, que el(la) empleado(a) se sienta en confianza. A su vez, es importante que el(la) supervisor(a) se comunique con el(la) empleado(a) de una manera asertiva, sin ser ofensivo(a), en aquellas áreas en las cuales debe mejorar su desempeño. La entrevista debe conducirse en un ánimo constructivo en el cual el(la) supervisor(a) y el(la) empleado(a) lleguen a un acuerdo acerca de los pasos correctivos que se tomarán, de ser necesarios.

Ésta se debe concertar con por lo menos dos (2) días de anticipación. Previo a la reunión, el(la) supervisor(a) completa el formulario DEFAM-315, "Evaluación del Desempeño y Desarrollo del(de la) Empleado(a)" o DEFAM-316, "Evaluación del Desempeño y Desarrollo para el(la) Supervisor(a)", según sea el caso. Durante la entrevista se discuten la escala alcanzada en los factores y criterios, según la percepción del(de la) supervisor(a).

A continuación se presenta un modelo sugerido para la entrevista de evaluación, la cual consta de cuatro pasos:

1. Comenzar la entrevista con una exposición abierta, en donde explica el propósito de la evaluación.

2. Diálogo entre supervisor(a) y empleado(a) de las posibles soluciones a problemas que puedan surgir.

3. El(La) supervisor(a) y el(la) empleado(a) llegan a un acuerdo respecto a situaciones en la ejecución del trabajo y desarrollan en conjunto un plan de acción para mejorarlas, cuando aplique.

4. El(La) supervisor(a) expresa su punto de vista sobre la evaluación del desempeño del(la) empleado(a). Se hace un resumen de los puntos que se discutieron y se establece el compromiso de poner en vigor el plan de acción.

Durante la primera parte de la entrevista se puede estimular la participación del(la) empleado(a) por medio de preguntas, tales como:

Al revisar su trabajo del año pasado:

1. ¿Cuáles han sido sus contribuciones más significativas hacia el logro de las metas del área de trabajo?

2. ¿Cuáles son sus mayores fortalezas, en términos de conocimientos, destrezas o experiencias?

3. ¿Ha habido algunas tareas o asignaciones que usted siente que llevó a cabo exitosamente?, ¿Hubo algunas que no le resultaron como usted tenía programado?, ¿Cómo debieron ser?

4. ¿Qué acción debe tomar para: (cuando aplique)

   ☐ hacer mejor uso de sus talentos?

   ☐ mejorar en áreas específicas?

   ☐ aumentar sus conocimientos, destrezas y experiencia?

   ☐ mejorar sus relaciones con compañeros de trabajo y supervisores?

   ☐ cambiar su método de trabajo y conducta?

En resumen, el(la) supervisor(a) debe tener presente los siguientes puntos durante la entrevista:

1. La entrevista debe ser dirigida hacia el desempeño del(de la) empleado(a) en el trabajo.

2. Se le ofrece al(a la) empleado(a) la oportunidad para que se evalúe a sí mismo y brinde sugerencias para su propio mejoramiento.

3. Siempre se debe hacer mención de las fortalezas del(de la) empleado(a).

4. La entrevista se efectúa en un lugar privado, libre de interrupciones, hasta donde las facilidades físicas lo permitan.

5. Usualmente está entrevista tiene una duración de treinta (30) minutos.

✓Descripción de los formularios de evaluación e instrucciones de uso:

Los formularios de evaluación están codificados de la siguiente forma:

- DEFAM-315 Evaluación de Desempeño y Desarrollo del(de la) Empleado(a)
- DEFAM-316 Evaluación de Desempeño y Desarrollo para el(la) Supervisor(a)

Cada formulario está diseñado para evaluar los criterios y factores dirigidos a empleados(as) y supervisores(as), respectivamente. No obstante, son iguales en cuanto a las partes que componen cada formulario y el procedimiento a seguir para la evaluación.

Las partes de estos formularios son:

- **Portada** (primera página)

  Provee espacio para que se escriba:

  - Nombre del(de la) Empleado(a)
  - Número de Seguro Social
  - Programa, Oficina, División o Sección
  - Ciclo de Evaluación (Desde, Hasta)
  - Nombre del(de la) Supervisor(a)
  - Nombre del(de la) Supervisor(a) Programático (si aplica)
  - Instrucciones Generales
  - Identifica con una marca de cotejo, en todas las páginas, si la evaluación es preliminar o final

- **Parte I y II - Evaluación de Factores y Criterios**

  Las fuentes de información para establecer las bases de evaluación en los niveles de ejecución, lo son, entre otros: el Plan de Trabajo, el promedio de trabajo que se acostumbra a realizar en la Unidad de Trabajo, los informes semanales, el porciento de errores identificados, el margen de error tolerable, las exigencias o requerimientos de leyes o procedimientos, y los datos que aporte el(la) empleado(a).

  Además, debe tener disponible los apuntes de la Hoja de Seguimiento y cualquier otra información que valide los juicios que emita sobre el(la) empleado(a).

Con el propósito de ser uniformes, se establecen las siguientes definiciones en el uso de los diferentes niveles de cada factor y criterio.

- Consistente : sin excepción
- Frecuente : 1 excepción
- Generalmente : 2 – 3 excepciones
- Ocasionalmente : 4 excepciones
- Rara vez : 5 ó más excepciones

Niveles de Ejecución y Observación

Al comenzar el proceso de evaluación, el(la) supervisor(a) evaluador(a) examina todas las notas, hoja de seguimiento y otros documentos en el Expediente de Evaluación Administrativo, los cuales sean pertinentes a la evaluación de cada factor y criterio. Además, toma en cuenta las definiciones de los niveles de ejecución que se discutieron al principio del ciclo de evaluación para cada factor y criterio, y los acuerdos sobre la ejecución, utilizando los siguientes niveles de ejecución:

- Excelente
- Superior
- Satisfactorio
- Necesita Mejorar
- Bajo Promedio

El(La) supervisor(a) evaluador(a) identifica con una marca de cotejo el nivel en el que cataloga al(a la) empleado(a) y otorga una puntuación determinada de 5, 4, 3, 2 ó 1 punto(s).

Cada factor y criterio tiene un espacio para observaciones en donde el(la) supervisor(a) evaluador(a) fundamenta o justifica con datos específicos los criterios evaluados en los niveles 5, 2 y 1. Para los niveles 4 y 3 no es compulsorio completar el área de Observaciones. El(La) evaluador(a) tiene que mantener evidencia relacionada al nivel en que catalogó al empleado(a). Todos los documentos deben ser colocados en el Expediente de Evaluación Administrativo.

▪ Parte III - Resumen

A. Fortalezas

En esta parte se resumen las fortalezas del(de la) empleado(a) y las áreas que necesitan mejoramiento o desarrollo. El(La) supervisor(a) evaluador(a) comenta acerca de los siguientes puntos:

1. El(La) supervisor(a) evaluador(a) discute las áreas en las cuales el empleado(a) se ha desempeñado de forma superior o excelente, cuando aplique.

2. El(La) supervisor(a) evaluador(a) expone las áreas que requieren mejoramiento o desarrollo en las ejecutorias del(de la) empleado(a), ya que necesitan mejorar o se encuentran bajo el nivel esperado, según aplique.

B. Desarrollo - Plan de Acción

El(La) supervisor(a) evaluador(a) diseña en conjunto con el(la) empleado(a) un Plan de Acción con el propósito de mejorar y desarrollar las áreas que así lo necesiten, según aplique.

1. **Metas o acciones acordadas para el próximo periodo evaluativo:** Identifican y se comprometen a llevar acciones o actividades que redunden en el desarrollo del(de la) empleado(a) y en el cumplimiento de las metas y objetivos.
2. **Observaciones del(de la) Supervisor(a) sobre la evaluación:**

   El(La) supervisor(a) evaluador(a) expone comentarios concernientes a las áreas evaluadas y ejecutorias del(de la) empleado(a).
3. **Observaciones del(de la) Empleado(a) sobre la evaluación:**

   El(La) empleado(a) puede anotar o indicar comentarios relacionados al proceso de evaluación del ciclo que concluyó.
4. **Seguimiento al Plan de Acción:**

   El(La) supervisor(a) expone las acciones o actividades realizadas por él(ella) y por el(la) empleado(a) durante el pasado periodo evaluativo, según los acuerdos presentados en la Parte III-B.

- **Parte IV – Resultado Numérico de la Evaluación**

En esta área se indica el resultado de la evaluación, de la siguiente forma:

- Puntuación Total: En este espacio el(la) supervisor(a) anota el resultado de la suma de la valorización o número de cada factor y criterio evaluado.
- Factores y Criterios: Anota la cantidad de factores y criterios que se valoraron o evaluaron en ese ciclo.
- Promedio Aritmético: Indica en este espacio el resultado de la división de la puntuación total entre la cantidad de factores y criterios que se valoraron.
- Una vez obtenido el resultado, se ubica el mismo en el lugar correspondiente de la Tabla.

- **Parte V – Certificación**

El(La) supervisor(a) evaluador(a) y el(la) empleado(a) firman la hoja en la cual certifican que la evaluación ha sido revisada y discutida. En caso de que el(la) empleado(a) esté en desacuerdo con su evaluación podrá iniciar el procedimiento del Trámite de Revisión.

- **Parte VI – Trámite de Revisión**

  En esta parte se informa la nueva puntuación luego de efectuarse el trámite de revisión, en los casos que aplique. El(La) mediador(a) o revisor certifican la información con su firma.

✓ **Criterio de Ausencias, ¿Qué aspectos tomaré en consideración para evaluarlo?**

En el criterio de asistencia, se entiende por ausencia aquellas que son esporádicas de días, horas, o minutos independientemente de la clase de licencia a que sean cargadas. Se excluye expresamente del cálculo las siguientes licencias y situaciones:

1. **Licencias de Vacaciones programadas dentro del plan de vacaciones de la unidad de trabajo**

   En aquellas ocasiones en que el(la) empleado(a) solicite un período de vacaciones de cinco (5) días o más fuera del plan de vacaciones establecido, debe mediar una comunicación por escrito a su supervisor(a) con los planteamientos que hacen necesaria esa solicitud. El(La) supervisor(a) tiene la responsabilidad de analizar diligentemente la situación y emitir la decisión. Una vez autorizada esta licencia, el tiempo utilizado no se considera en el cálculo del tiempo de ausencias para el propósito del Sistema de Evaluación, aún cuando el(la) empleado(a) haya disfrutado anteriormente de la licencia regular de vacaciones.

2. **Licencia por Enfermedad**

   El(La) empleado(a) somete evidencia.

3. **Licencia por Enfermedad Prolongada**

   El(La) empleado(a) somete una certificación médica que acredite su condición.

   El ciclo de evaluación se extiende por la cantidad de días que el(la) empleado(a) esté disfrutando de la licencia. De extenderse por más de noventa (90) días, se cierra el ciclo. Al momento de la reinstalación se comenzará un nuevo ciclo de evaluación.

   En los dos (2) casos se redacta un Memorando Explicativo. Éste permanece en original en el Expediente Oficial de Evaluación, copia al(a la) empleado(a) y se incluye copia en el Expediente de Evaluación Administrativo.

4. **Licencia Militar**

   El ciclo de evaluación se extiende por la cantidad de días que el(la) empleado(a) esté disfrutando de la licencia.

De extenderse por más de noventa (90) días, se cierra el ciclo. En los dos (2) casos se redacta un Memorando Explicativo. Al momento de la reinstalación se comienza un nuevo ciclo de evaluación.

Éste permanece en original en el Expediente Oficial de Evaluación, copia al(a la) empleado(a) y se incluye copia en el Expediente de Evaluación Administrativo.

5. Licencia de Maternidad

El ciclo de evaluación se extiende por el término de la licencia. A esos efectos se redacta un Memorando Explicativo. Éste permanece en original en el Expediente Oficial de Evaluación, copia al(a la) empleado(a) y se incluye copia en el Expediente de Evaluación Administrativo.

6. Licencia de Paternidad

7. Licencia Judicial

8. Licencia Médico Familiar

El ciclo de evaluación se extiende por la cantidad de días que el(la) empleado(a) esté disfrutando de la licencia.

De extenderse por más de noventa (90) días, se cierra el ciclo. Al momento de la reinstalación se comienza un nuevo ciclo de evaluación.

En los dos (2) casos se redacta un Memorando Explicativo. Éste permanece en original en el Expediente Oficial de Evaluación, copia al(a la) empleado(a) y se incluye copia en el Expediente de Evaluación Administrativo.

9. Licencia Ocupacional por Accidentes o Enfermedades Relacionadas con el Trabajo (Corporación del Fondo del Seguro del Estado)

El tiempo utilizado en citas médicas, terapias físicas o tratamiento médico, cargado a licencia de enfermedad; posterior a la reinstalación y sometido por el Fondo del Seguro del Estado. El(La) empleado(a) somete evidencia.

El ciclo de evaluación se extiende por la cantidad de días que el(la) empleado(a) esté disfrutando de la licencia.

De extenderse por más de noventa (90) días, se cierra el ciclo. Al momento de la reinstalación se comienza un nuevo ciclo de evaluación.

En los dos (2) casos se redacta un Memorando Explicativo. Éste permanece en original en el Expediente Oficial de Evaluación, copia al(a la) empleado(a) y se incluye copia en el Expediente de Evaluación Administrativo.

Además, se excluyen otras Licencias Especiales con Paga otorgadas por los Convenios Colectivos para los(as) empleados(a) bajo las Unidades Apropiadas. En el caso de los(as) empleados(as) excluidos(as) se añaden a la exclusión del cálculo: las licencias especiales con paga otorgadas por medio de Órdenes Administrativas.

De la Licencia Especial con Paga extenderse por treinta (30) días o más se extiende el ciclo de evaluación por el tiempo disfrutado. De disfrutar la licencia por más de noventa (90) días, se cierra el ciclo. Al momento de la reinstalación se comienza un nuevo ciclo de evaluación. En los dos (2) casos se redacta un Memorando Explicativo. Este permanece en original en el Expediente Oficial de Evaluación, copia al(a la) empleado(a) y se incluye copia en el Expediente de Evaluación Administrativo.

Tiempo Compensatorio

En ninguno de los casos, empleados(as) unionados(as) o excluidos(as), se toma en consideración los días cargados a Tiempo Compensatorio. Este tiempo debe ser utilizado de forma planeada, de manera que no afecte la prestación de servicios; y debe mediar el formulario DEFAM–68, "Autorización para Ausencias y Disfrute de Tiempo Compensatorio".

Exceso de Vacaciones y Días Cedidos con cargo a Vacaciones

Tampoco se utiliza para el cálculo de ausencia, aquellas autorizadas esporádicamente para que el(la) empleado(a) agote el exceso de sesenta (60) días acumulados de licencia regular de vacaciones, así como los días concedidos por el(la) Gobernador(a) por Orden Ejecutiva con cargo a vacaciones o sin cargo a licencia alguna.

✓ **Criterio de Tardanza**

Tardanza se define como reportarse al trabajo cinco (5) minutos después de la hora establecida para la entrada en la mañana y en la tarde.

✓ **Licencia sin Sueldo**

El tiempo que el(la) empleado(a) esté en Licencia sin sueldo se toma en consideración para el cálculo del Criterio de Asistencia. No obstante, de extenderse la licencia sin sueldo por más de noventa (90) días se cierra el ciclo de evaluación. A tal efecto, se redacta un Memorando Explicativo. Éste permanece en original en el Expediente Oficial de Evaluación, copia al(a la) empleado(a) y se incluye copia en el Expediente de Evaluación Administrativo.

Estado Libre Asociado de Puerto Rico
DEPARTAMENTO DE LA FAMILIA
Secretaría Auxiliar de Recursos Humanos y Relaciones Laborales
Área de Desarrollo Organizacional

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y DESARROLLO DEL(DE LA) EMPLEADO(A)

EVALUACIÓN: PRELIMINAR ☐

FINAL ☐

Nombre del(de la) Empleado(a): _____

Número de Seguro Social: _____

Programa, Oficina, División o Sección : _____

Clasificación del(de la) Empleado(a): _____

Ciclo de Evaluación: Desde _____

Hasta _____

Nombre del(de la) Supervisor(a) : _____

Nombre del(de la) Supervisor(a) Programático(a) **(Si aplica)** : _____

Período de Retención: Cuatro (4) años a partir de la fecha en que se llevó a cabo la evaluación.

INSTRUCCIONES

- Lea cuidadosamente las definiciones de los factores y criterios de los cinco (5) niveles de ejecución de cada parte.
- Utilice los datos recopilados durante el Ciclo de Evaluación, como por ejemplo: DEFAM-317, "Hoja de Seguimiento", minuta de reuniones, informe de labor realizada, registro de asistencia, entre otros.
- Haga una marca de cotejo (X) por cada factor o criterio (5, 4, 3, 2 ó 1).
- Utilice la columna de comentarios cuando los niveles de ejecución sean: 5, 2 ó 1. Explique al (a la) empleado(a) y mantenga la documentación como evidencia.
- Complete las partes III A y B, IV y V.
- Discuta la evaluación en su totalidad con el(la) empleado(a).
- Certifique con su firma y con la firma del(de la) empleado(a) que se discutió la evaluación.
- En el lado derecho de todas las páginas, excepto la página núm. 10, el(la) empleado(a) y el(la) supervisor(a) escribirán sus iniciales.
- Refiérase al Manual del Sistema de Evaluación del Desempeño y Desarrollo de Empleados(as) de Carrera para mayor información.
- El original de la Evaluación Preliminar y Final se archiva en el Expediente de Evaluación Oficial.
- Copia de las Evaluaciones – Expediente de Evaluación Administrativo y Empleado(a)

Nombre del(de la) Empleado(a) _____

Nombre del(de la) Supervisor(a) _____

Ciclo de la Evaluación _____

EVALUACIÓN: PRELIMINAR ☐ FINAL ☐

I. EVALUACIÓN DE FACTORES DEL(LA) EMPLEADO(A)

A. FACTORES	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Calidad: El grado de excelencia, precisión, corrección y exactitud que demuestra el(la) empleado(a) al ejercer sus funciones esenciales.	Consistentemente demuestra llevar a cabo sus tareas con esmero y eficiencia. Su trabajo es efectivo y sobrepasa el nivel de calidad esperado. Rara vez comete errores. ☐	Frecuentemente demuestra llevar a cabo sus tareas con esmero y eficiencia. Su trabajo es generalmente efectivo, según el nivel de calidad esperado. Ocasionalmente comete errores. ☐	Generalmente demuestra llevar a cabo sus tareas con esmero y eficiencia. Su trabajo es generalmente efectivo, según el nivel de calidad esperado. Comete errores. ☐	Ocasionalmente demuestra esmero y eficiencia en la realización de sus tareas. Frecuentemente comete errores. Rinde una labor por debajo del nivel esperado. ☐	Rara vez demuestra esmero en realizar sus tareas, constantemente comete muchos errores y su labor está muy por debajo del nivel esperado. ☐
Productividad: Producción de trabajo que el(la) empleado(a) entrega. Cumple con su trabajo dentro de los límites de tiempo o fechas establecidas.	Consistentemente rinde una cantidad de trabajo que excede a lo esperado, y lo entrega antes del tiempo o fecha requerida. ☐	Frecuentemente rinde la cantidad de trabajo requerida y esperada en el tiempo o fecha requerida. ☐	Generalmente rinde la cantidad de trabajo esperado en el tiempo o fecha requerida. ☐	Ocasionalmente la cantidad de trabajo que rinde está por debajo del nivel esperado. Entrega sus trabajos después de las fechas establecidas. ☐	La cantidad de trabajo que rinde está muy por debajo del nivel esperado. Rara vez entrega sus trabajos en las fechas establecidas. ☐
Conocimiento del Trabajo: Dominio que demuestra el(la) empleado(a) sobre su conocimiento técnico o profesional, relacionado con las funciones esenciales del puesto.	Consistentemente demuestra un gran dominio, y conocimiento técnico y práctico en la ejecución de su trabajo. Orienta y adiestra a otros(as) sirviendo de recurso para la Agencia. ☐	Frecuentemente demuestra dominio, y conocimiento técnico y práctico en la ejecución de su trabajo. Orienta y adiestra a otros(as) sirviendo como recurso de la Agencia. ☐	Generalmente demuestra un grado razonable de conocimiento, y dominio técnico y práctico en la ejecución de su trabajo. Solicita orientación de ser necesario. ☐	Demuestra poco conocimiento y dominio técnico y práctico en la ejecución de su trabajo. Frecuentemente necesita orientación y adiestramiento. ☐	No demuestra conocimiento del trabajo. No posee dominio técnico ni práctico en la ejecución de su trabajo. Siempre necesita orientación y adiestramiento. ☐
Trabajo en Equipo: La contribución activa a la labor en conjunto que demuestre el(la) empleado(a) y la aportación al esfuerzo colectivo de la organización.	Consistentemente fomenta el trabajo en equipo y aporta activamente al esfuerzo colectivo de la organización ☐	Frecuentemente aporta al trabajo en equipo. ☐	Generalmente aporta al trabajo en equipo. ☐	Ocasionalmente aporta al trabajo en equipo. En ocasiones se integra al grupo de trabajo. ☐	Rara vez aporta al trabajo en equipo o se integra al grupo de trabajo. ☐
Iniciativa: Cuando el(la) empleado(a) hace uso de sus capacidades y las pone al servicio de la Agencia.	Consistentemente utiliza sus capacidades y las pone al servicio de la Agencia. ☐	Frecuentemente utiliza sus capacidades y las pone al servicio de la Agencia. ☐	Generalmente utiliza sus capacidades y las pone al servicio de la Agencia. ☐	Ocasionalmente utiliza sus capacidades para el servicio de la Agencia. ☐	Rara vez o nunca utiliza sus capacidades para el servicio de la Agencia. ☐

Iniciales Empleado(a) _____

Iniciales Supervisor(a) _____

Iniciales Supervisor(a) _____

Nombre del(de la) Empleado(a) _____

Ciclo de la Evaluación _____

EVALUACION PRELIMINAR ☐

FINAL ☐

Hoja de Observaciones de Factores

1. Calidad :	Iniciales Empleado(a)
2. Productividad :	Iniciales Supervisor(a)
3. Conocimiento del Trabajo :	Iniciales Supervisor(a)
4. Trabajo en Equipo :	
5. Iniciativa :	

Nombre del(de la) Empleado(a) _____

Ciclo de la Evaluación _____

EVALUACION: PRELIMINAR ☐

FINAL ☐

II. EVALUACIÓN DE CRITERIOS DEL(LA) EMPLEADO(A)

CRITERIOS	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Ausencias: La regularidad con que el(la) empleado(a) cumple con las normas de asistencia.	Ausencias Seis (6) o menos ☐	Ausencias Siete (7) hasta nueve (9) ☐	Ausencias Diez (10) hasta doce (12) ☐	Ausencias Trece (13) hasta quince (15) ☐	Ausencias Dieciséis (16) o más ☐
Tardanzas: La puntualidad con que el(la) empleado(a) cumple con el horario de trabajo.	Tardanzas Seis (6) o menos ☐	Tardanzas Siete (7) a diez (10) ☐	Tardanzas Once (11) a quince (15) ☐	Tardanzas Dieciséis (16) a veinte (20) ☐	Tardanzas Veintiuna (21) o más ☐
Confiabilidad: Certeza y seguridad con que el(la) empleado(a) capta y sigue instrucciones, asume responsabilidades y ejecuta las tareas con relativa independencia.	Consistentemente ejecuta las tareas con relativa independencia, asume responsabilidades y sigue instrucciones con un mínimo de supervisión. ☐	Frecuentemente ejecuta las tareas con relativa independencia, asume responsabilidades y sigue instrucciones con un mínimo de supervisión. ☐	Generalmente ejecuta las tareas con relativa independencia, asume responsabilidades y sigue instrucciones con un mínimo de supervisión. ☐	Tiene dificultad en seguir instrucciones y en asumir responsabilidades. ☐	No sigue instrucciones y no asume responsabilidades. ☐
Comportamiento: Manera de conducirse efectivamente a los(as) demás compañeros(as) de trabajo, supervisores(as) y usuarios(as) del servicio.	Consistentemente es efectivo(a) en sus relaciones con los demás. Su tacto, discreción y destrezas de comunicación contribuyen significativamente a crear un ambiente de trabajo positivo y saludable. ☐	Frecuentemente es efectivo(a) en sus relaciones con los demás. Su tacto, discreción y destrezas de comunicación contribuyen a crear un ambiente de trabajo positivo y saludable. ☐	Generalmente es efectivo(a) en sus relaciones con los demás. Su discreción, tacto y destrezas de comunicación contribuyen a crear un ambiente de trabajo positivo y saludable. ☐	Ocasionalmente provoca conflictos o problemas en sus relaciones con empleados(as), supervisores(as) y usuarios(as) de los servicios. ☐	Con frecuencia provoca conflictos o problemas en sus relaciones con sus supervisores(as), compañeros(as) de trabajo y usuarios(as) de los servicios. ☐
Cooperación: La actitud y disposición para contribuir a lograr las metas y objetivos del servicio demostrado en actividades como: tiempo extra, interés en adquirir conocimientos para mejorar el trabajo (seminarios), entre otros.	Consistentemente colabora en actividades relacionadas con el trabajo que van más allá de lo normalmente requerido. ☐	Frecuentemente colabora en actividades relacionadas con el trabajo que van más allá de lo normalmente requerido. ☐	Generalmente colabora en actividades relacionadas con el trabajo que van más allá de lo normalmente requerido. ☐	Ocasionalmente colabora en actividades relacionadas con el trabajo que van más allá de lo normalmente requerido. ☐	Nunca colabora en actividades relacionadas con el trabajo que requieran más de lo normalmente requerido. ☐
Cumplimiento de Normas: Cumplir con las leyes, reglamentos, normas y procedimientos establecidos en el servicio público.	Consistentemente cumple con las normas, procedimientos y leyes que rigen a los(as) empleados(as) en el servicio público. ☐	Frecuentemente cumple con las normas, procedimientos y leyes que rigen a los(as) empleados(as) en el servicio público. ☐	Generalmente cumple con las normas, procedimientos y leyes que rigen a los empleados en el servicio público. ☐	Frecuentemente no cumple con las normas, procedimientos y leyes que rigen los(as) empleados(as) en el servicio público. ☐	Rara vez cumple con las normas, procedimientos y leyes que rigen a los(as) empleados(as) en el servicio público. ☐

_____ Iniciales Empleado(a)

_____ Iniciales Supervisor(a)

_____ Iniciales Supervisor(a)

Instrucciones Generales

I. Evaluación de Factores del(de la) Empleado(a)

En esta parte el(la) supervisor(a) discute las funciones esenciales asignadas al(a la) empleado(a) durante el ciclo de evaluación, indicando con una marca de cotejo el nivel de ejecución que corresponda a la evaluación para cada factor: 5, 4, 3, 2 y 1.

Al comenzar el proceso de evaluación, el(la) supervisor(a) evaluador(a) examina todas las notas, DEFAM-317, "Hoja de Seguimiento", y otros documentos en el expediente de evaluación administrativo del(de la) empleado(a) que sean pertinentes para la evaluación de cada factor.

Para cada factor se incluye un espacio para hacer comentarios en la Hoja de Observaciones de Factores localizada en la página 4 de este formulario. En este espacio el(la) supervisor(a) evaluador(a) debe fundamentar o justificar los niveles 5, 2 y 1. Siempre debe tener y conservar evidencia que justifique la puntuación concedida. Además, debe anotar datos específicos. Para los niveles 4 y 3 no se requiere justificar; no obstante, se deben hacer anotaciones y mantener evidencia.

Nombre del(de la) Empleado(a) _____

Ciclo de la Evaluación _____

EVALUACIÓN PRELIMINAR ☐

FINAL ☐

Hoja de Observaciones de Criterios

1. **Ausencias :**
2. **Tardanzas :**
3. **Confiabilidad :**
4. **Comportamiento :**
5. **Cooperación :**
6. **Cumplimiento de Normas :**

Iniciales Empleado(a)

Iniciales Supervisor(a)

Iniciales Supervisor(a)

Instrucciones Generales

II. Evaluación de Criterios del(de la) Empleado(a)

- Ausencias
- Tardanzas
- Confiabilidad
- Comportamiento
- Cooperación
- Cumplimiento de Normas

Se indica con una marca de cotejo el nivel de ejecución que corresponda a la evaluación para cada criterio: 5, 4, 3, 2 y 1; utilizando las definiciones por niveles incluidas en el formulario.

Para cada criterio se incluye un espacio para hacer comentarios en la Hoja de Observaciones de Criterios localizada en la página 7 de este formulario. En este espacio el(la) supervisor(a) evaluador(a) debe fundamentar o justificar los niveles 5, 2 y 1. Siempre debe tener y conservar evidencia que justifique la puntuación concedida. Además, debe anotar datos específicos. Para los niveles 4 y 3 no se requiere justificar; no obstante, se deben hacer anotaciones y mantener evidencia.

Nombre del(de la) Empleado(a) _____

Ciclo de la Evaluación _____

EVALUACIÓN: PRELIMINAR ☐ FINAL ☐

III. RESUMEN (Indique N/A cuando no aplica)

A. Fortaleza(s)

1. Fortaleza(s)	2. Área(s) que requieren mejoramiento o desarrollo:

Iniciales Empleado(a)

B. Desarrollo – Plan de Acción

1. Meta(s) o acción(es) acordada(s) para el próximo período evaluativo: a. Por el(la) Supervisor(a): b. Por el(la) Empleado(a): 2. Observaciones del(la) Supervisor(a) sobre la evaluación:	3. Observaciones del(de la) Empleado(a) sobre la evaluación: 4. Seguimiento al Plan de Acción acordado durante el pasado período evaluativo: a. Por el(la) Supervisor(a): b. Por el(la) Empleado(a):

Iniciales Supervisor(a)

Iniciales Supervisor(a)

Instrucciones Generales

III. Resumen

A. Fortalezas

En estas partes se resume las fortalezas del(de la) empleado(a) y las áreas en que necesita mejoramiento o desarrollo. El(La) supervisor(a) evaluador(a) comenta acerca de los siguientes puntos:

1. Fortaleza del(de la) empleado(a): El(La) supervisor(a) evaluador(a) expone las áreas en las cuales el(la) empleado(a) se ha desempeñado sobre promedio (5), cuando aplique.

2. Áreas que requieren mejoramiento o desarrollo en la ejecutoria del(de la) empleado(a): El(La) supervisor(a) evaluador(a) identifica las áreas en las cuales el(la) empleado(a) necesita mejorar o está bajo promedio (2 y 1), cuando aplique.

B. Desarrollo Plan de Acción

1. En esta parte se expone el plan de acción diseñado por el(la) supervisor(a) evaluador(a) en acuerdo con el(la) empleado(a) para desarrollar y mejorar las áreas que así lo necesiten, cuando aplique.

2. Observaciones del(la) supervisor(a) sobre la evaluación: El(La) supervisor(a) puede anotar o indicar comentarios relacionados al proceso de evaluación del ciclo que concluyó.

3. Observaciones del(la) empleado(a) sobre la evaluación: El(La) empleado(a) puede anotar o indicar comentarios relacionados al proceso de evaluación del ciclo que concluyó.

4. Seguimiento al Plan de Acción: El(La) supervisor(a) expone las acciones o actividades realizadas el(la) empleado(a) y por él(ella) durante el pasado período evaluativo.

Nombre del(de la) Empleado(a) _____

Ciclo de la Evaluación _____

EVALUACIÓN: PRELIMINAR ☐ FINAL ☐

IV. RESULTADO NUMÉRICO DE LA EVALUACIÓN

_____ A. Puntuación total: La suma de la valoración de cada factor y criterio.
_____ B. Factores y Criterios: La cantidad de factores y criterios que se valoran.
_____ C. Promedio aritmético: Se divide la puntuación total del(de la) empleado(a) entre la cantidad de factores y criterios que se valoraron.
La puntuación obtenida se indicará en la columna: Niveles/Resultado. (A ÷ B = C)

Valores	Escala	Niveles/Resultado	Definición del Resultado Obtenido
5	4.54 - 5	Excelente _____	Es el resultado que va más allá en el cumplimiento de sus tareas y responsabilidades. Realiza su trabajo sin supervisión o con un mínimo de supervisión. Demuestra gran iniciativa, creatividad y conocimiento en la solución de problemas. La calidad de su trabajo es excepcional. Es moderador(a) de conducta, aporta ideas y se ha distinguido por contribuir significativamente al logro de los objetivos de la organización. Utiliza su tiempo óptimamente en los asuntos relacionados con su trabajo; por iniciativa dedica tiempo adicional de ser necesario. Su actitud positiva hacia su trabajo sirve de estímulo a sus compañeros(as). Su asistencia y puntualidad está dentro del estándar establecido para el criterio.
4	3.54 – 4.53	Superior _____	Es el grado de cumplimiento que supera lo esperado. Realiza su trabajo con un mínimo de supervisión e instrucciones. Demuestra mucha iniciativa, creatividad y conocimiento en la solución de problemas. Su trabajo es muy bueno. Aporta ideas y contribuye al logro de los objetivos de la organización. Utiliza muy bien su tiempo en los asuntos relacionados con su trabajo. De ser necesario dedica tiempo adicional al trabajo; su puntualidad y asistencia están dentro del estándar establecido para el criterio.
3	2.54 – 3.53	Satisfactorio _____	El grado de cumplimiento de sus tareas y responsabilidades está dentro de lo esperado. Realiza sus labores luego de recibir instrucciones. Regularmente demuestra iniciativa, creatividad y conocimiento en la solución de problemas. Sus trabajos son de calidad. Es disciplinado(a). Cuando se le requiere, aporta algunas ideas y ha contribuido satisfactoriamente al logro de los objetivos en la organización. Regularmente hace buen uso de su tiempo en los asuntos relacionados con su trabajo. Su asistencia y puntualidad están dentro del estándar establecido para el criterio.
2	1.54 – 2.53	Necesita Mejorar _____	El grado de cumplimiento de sus tareas y responsabilidades no son consistentes con lo esperado. Necesita orientación y supervisión constante. Ocasionalmente demuestra iniciativa y creatividad en la solución de problemas. Sus trabajos no cumplen con los requisitos de calidad esperados. No aporta ideas y su contribución al logro de los objetivos de la organización es mínima. No hace uso adecuado de su tiempo para cumplir con los asuntos relacionados con su trabajo. Su asistencia y puntualidad están por debajo del estándar establecido para el criterio.
1	1 – 1.53	Bajo Promedio _____	No cumple con sus tareas ni responsabilidades. No sigue las instrucciones ofrecidas. Sus trabajos no cumplen con los requisitos de calidad esperados. No utiliza adecuadamente su tiempo, por lo que no cumple con las tareas asignadas. Su asistencia y puntualidad están por debajo del estándar establecido.

V. CERTIFICACIÓN

Certifico que revisé la evaluación y los resultados fueron discutidos entre el(la) empleado(a) y el(la) supervisor(a).

_____ Firma del(de la) Empleado(a)

_____ Fecha

_____ Firma del(de la) Supervisor(a)

_____ Fecha

_____ Firma Supervisor(a) Área Programática **(si aplica)**

_____ Fecha

VI. TRÁMITE DE REVISIÓN (Completar sólo en caso de revisión)

Trámite donde se tomó la decisión:

a. Mediación ☐
b. Revisión ☐

Puntuación total luego del trámite de revisión: _____

Comentarios:

_____ Firma del(de la) Mediador(a) o Revisor(a)

_____ Fecha

Instrucciones Generales

IV. Resultado Numérico de la Evaluación

El(La) supervisor(a) suma la valoración o número de cada factor y criterio evaluado, y lo divide por la cantidad de factores y criterios que se valoran. Este promedio es el resultado obtenido y se anota en la tabla en la columna Niveles/Resultado.

V. Firmas

El(La) empleado(a) y el(la) supervisor(a) certifican con sus firmas que han revisado y discutido el resultado de la evaluación.

En evaluaciones que, por la naturaleza del trabajo sean compartidas, firma el(la) supervisor(a) inmediato(a) y el(la) supervisor(a) del área operacional en los espacios provistos para ello.

VI. Trámite de Revisión

Esta parte se completa solamente cuando el(la) empleado(a) solicita el Trámite de Revisión. Se reúnen el(la) empleado(a), el(la) supervisor(a), y las personas encargadas de asistir en el trámite de revisión, para tratar de resolver el conflicto. De llegar a un acuerdo, debe indicar en cuál de los trámites se tomo la decisión, contabilizar la puntuación nuevamente y anotarla.

DEFAM-316
Rev. 06/08

Estado Libre Asociado de Puerto Rico
DEPARTAMENTO DE LA FAMILIA
Secretaría Auxiliar de Recursos Humanos y Relaciones Laborales
Área de Desarrollo Organizacional

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y DESARROLLO PARA EL(LA) SUPERVISOR(A)

EVALUACIÓN: PRELIMINAR ☐

FINAL ☐

Nombre del(de la) Empleado(a): _____

Número de Seguro Social: _____

Programa, Oficina, División o Sección : _____

Clasificación del(de la) Empleado(a): _____

Ciclo de Evaluación: Desde _____

Hasta _____

Nombre del(de la) Supervisor(a) : _____

Nombre del(de la) Supervisor(a) Programático(a) **(Si aplica)** : _____

INSTRUCCIONES

- Lea cuidadosamente las definiciones de los factores y criterios de los cinco (5) niveles de ejecución de cada parte.
- Utilice los datos recopilados durante el Ciclo de Evaluación, como por ejemplo: DEFAM-317, "Hoja de Seguimiento", minuta de reuniones, informe de labor realizada, registro de asistencia, entre otros.
- Haga una marca de cotejo (X) por cada factor o criterio (5, 4, 3, 2 ó 1).
- Utilice la columna de comentarios cuando los niveles de ejecución sean: 5, 2 ó 1. Explique al (a la) empleado(a) y mantenga la documentación que evidencia estos niveles.
- Complete las partes III A y B, IV y V.
- Discuta la evaluación en su totalidad con el(la) empleado(a).
- Certifique con su firma y con la firma del(de la) empleado(a) que se discutió la evaluación.
- En el lado derecho de todas las páginas, excepto la página núm. 11, el(la) empleado(a) y el(la) supervisor(a) escribirán sus iniciales.
- Refiérase al Manual del Sistema de Evaluación del Desempeño y Desarrollo de Empleados(as) de Carrera para mayor información.
- El original de la Evaluación Preliminar y Final se archiva en el Expediente de Evaluación Oficial.
- Copia de las Evaluaciones – Expediente de Evaluación Administrativo y Empleado(a)

Período de Retención: Cuatro (4) años a partir de la fecha en que se llevó a cabo la evaluación.

Nombre del(la) Empleado(a) _____

Nombre del(de la) Supervisor(a) _____

Ciclo de la Evaluación _____

EVALUACIÓN: PRELIMINAR ☐
FINAL ☐

I. EVALUACIÓN DE FACTORES DEL(LA) SUPERVISOR(A)

FACTORES	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Conocimiento del Trabajo y Productividad: Se refiere al dominio de los deberes y responsabilidades del puesto que ocupa, al cumplimiento con los estándares de ejecución establecidos, considerando el tipo de trabajo, su contenido y dificultad en cada tarea. Se refiere a la cantidad y calidad del trabajo, y a la precisión y exactitud con que realiza sus funciones o encomiendas.	Consistentemente demuestra pleno conocimiento de su área de especialización, colaborando de forma sobresaliente en la consecución de los objetivos establecidos. Siempre rinde una cantidad de trabajo superior a las metas establecidas y por debajo del tiempo esperado. Su trabajo es preciso y exacto. ☐	Frecuentemente demuestra tener conocimiento de su área de especialización, colaborando eficazmente en la consecución de los objetivos establecidos. Con frecuencia rinde una cantidad de trabajo que supera las metas establecidas por debajo del tiempo esperado. Frecuentemente su trabajo es preciso y exacto. ☐	Posee suficiente conocimiento sobre su área de especialización, colaborando en la consecución de los objetivos establecidos. Rinde la cantidad de trabajo esperado dentro del límite de tiempo establecido. Normalmente su trabajo es preciso y exacto. ☐	Ocasionalmente demuestra poseer conocimiento sobre su área de especialización, pero su colaboración para lograr los objetivos trazados es mínima. Tiene dificultad para rendir la cantidad de trabajo esperada dentro del límite de tiempo establecido. ☐	El conocimiento de su área de especialización es mínimo. No colabora para lograr los objetivos establecidos. No rinde la cantidad de trabajo esperada en el límite de tiempo requerido. La calidad del trabajo es deficiente, necesita revisión y corrección constante. ☐
Dirección: Se refiere a la guía y apoyo que se ofrece para el desarrollo de las actividades programadas en el Plan de Trabajo, y a los mecanismos que establece y utiliza para asegurar que se cumpla con los objetivos, metas y actividades diseñadas.	Consistentemente dirige o apoya de manera muy significativa las actividades del Plan de Trabajo. Siempre utiliza mecanismos confiables para dar seguimiento periódico al Plan de Trabajo. Rinde informes completos en las fechas requeridas. ☐	Frecuentemente dirige o apoya las actividades establecidas en el Plan de Trabajo. Frecuentemente utiliza mecanismos confiables para dar seguimiento al Plan de Trabajo. Muy frecuentemente rinde sus informes completos en las fechas requeridas. ☐	Normalmente dirige o apoya las actividades establecidas en el Plan de Trabajo. Regularmente rinde sus informes completos en las fechas requeridas. ☐	En ocasiones colabora en las actividades establecidas en el Plan de Trabajo. En la mayoría de los casos no rinde sus informes a tiempo. ☐	No demuestra disponibilidad para colaborar en el logro de las metas establecidas en el Plan de Trabajo. No rinde sus informes completos ni en límite de tiempo establecidos. ☐
Planificación y Organización: Se refiere a la forma de preparar los planes de trabajo, distribución, asignación y delegación de tareas de forma equitativa, y de acuerdo a las capacidades, destrezas y recursos disponibles, tomando en consideración lo establecido en el Plan de Trabajo del Departamento.	Consistentemente establece planes de trabajo a tiempo y según las prioridades requeridas para lograr los objetivos trazados. Siempre distribuye y asigna el trabajo muy eficientemente, tomando en consideración las capacidades de sus supervisados y la disponibilidad de recursos. ☐	Frecuentemente establece los planes de trabajo, según las prioridades que se requieren para lograr los objetivos trazados. Demuestra eficiencia al distribuir y asignar trabajo, tomando en consideración las capacidades de los supervisados y los recursos disponibles. ☐	Normalmente establece los planes de trabajo, según las prioridades que se requieren para lograr los objetivos trazados. Regularmente demuestra eficiencia al distribuir y asignar trabajo, tomando en consideración las capacidades de sus supervisados(as) y la disponibilidad de recursos. ☐	En ocasiones establece los planes de trabajo a tiempo. A veces sus planes están acordes con los objetivos trazados. No demuestra eficiencia al distribuir el trabajo, ya que rara vez toma en consideración las capacidades de los(as) supervisados(as) y la disponibilidad de recursos. ☐	Rara vez establece los planes de trabajo a tiempo. No toma en consideración los objetivos trazados. No es eficiente en la distribución de trabajo, ya que no considera las capacidades de los(as) supervisados(as) y la disponibilidad de recursos. ☐

FACTORES	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Ejecución: Se refiere al desarrollo de las actividades programadas en el Plan de Trabajo, logrando alcanzar las metas y objetivos previamente establecidos; a la toma de decisiones efectivas, tomando en consideración los hechos, las alternativas disponibles, y la solución efectiva de situaciones imprevistas.	Consistentemente sigue el Plan de Trabajo establecido al implantar las actividades logrando alcanzar en el tiempo programado, las metas y objetivos establecidos. En la toma de decisiones, las suyas están sustentadas por el análisis de los hechos. Siempre resuelve eficazmente las situaciones imprevistas. ☐	Con mucha frecuencia sigue el Plan de Trabajo establecido al implantar las actividades, logrando alcanzar las metas y objetivos establecidos, en el tiempo programado. Muy frecuentemente resuelve eficazmente las situaciones imprevistas. ☐	Normalmente sigue el Plan de Trabajo establecido al implantar las actividades. En la mayoría de los casos logra alcanzar las metas y objetivos establecidos. En la mayoría de los casos resuelve eficazmente situaciones imprevistas. ☐	En ocasiones sigue el Plan de Trabajo establecido al implantar las actividades. Ocasionalmente alcanza las metas establecidas en un tiempo razonable, aunque fuera de la fecha requerida. Manifiesta inseguridad al momento de resolver situaciones imprevistas. ☐	Se desvía del Plan de Trabajo establecido al implantar las actividades. En la mayoría de los casos no logra alcanzar las metas y objetivos establecidos en el tiempo programado. No toma decisiones en situaciones imprevistas. ☐
Motivación al(a la) Empleado(a): Se refiere a la habilidad para motivar y mantener motivados(as) a los(as) empleados(as) a través del trabajo asignado, incluyendo los trabajos especiales. Demuestra respeto, confianza y solidaridad. Contribuye a crear un ambiente de trabajo positivo y reconoce la labor de excelencia, fomenta el desarrollo y crecimiento profesional constantemente.	Consistentemente motiva a sus supervisados(as) y obtiene de ellos resultados extraordinarios en cuanto a productividad y relaciones interpersonales. Siempre trata a sus supervisados(as) con respeto y es objetivo(a) al reconocer la aportación individual y grupal en el logro de los objetivos trazados. ☐	Frecuentemente motiva a sus supervisados(as) y obtiene muy buenos resultados en cuanto a productividad y relaciones interpersonales. Trata a sus supervisados(as) con respeto y es objetivo(a) al reconocer la aportación individual y grupal en el logro de los objetivos trazados. ☐	Regularmente motiva a sus empleados(as) y obtiene buenos resultados en cuanto a productividad y relaciones interpersonales. Regularmente es respetuoso(a) y objetivo(a) al reconocer la aportación individual y grupal en el logro de los objetivos trazados. ☐	Tiene dificultad para motivar a sus empleados(as), por lo que no es muy frecuente que obtenga buenos resultados en cuanto a productividad y relaciones interpersonales. Le es difícil ser objetivo(a) con sus empleados(as). ☐	No motiva a sus empleados(as) para obtener de ellos resultados positivos. ☐

Iniciales Empleado

Iniciales Supervisor

Iniciales Supervisor

Nombre del(de la) Empleado(a) _____

Ciclo de la Evaluación _____

EVALUACION PRELIMINAR ☐

FINAL ☐

Hoja de Observaciones de Factores

1. Conocimiento del Trabajo y Productividad :	Iniciales Empleado(a)
2. Dirección :	Iniciales Supervisor(a)
3. Planificación y Organización:	Iniciales Supervisor(a)
4. Ejecución:	
5. Motivación al(a la) Empleado(a):	

Instrucciones Generales

I. Evaluación de Factores del(de la) Supervisor(a)

En esta parte el(la) supervisor(a) evaluador(a) del(de la) subalterno(a) revisa y discute las funciones esenciales asignadas al(a la) supervisor(a) durante el ciclo de evaluación, indicando con una marca de cotejo el nivel de ejecución que corresponda a la evaluación para cada factor: 5, 4, 3, 2 y 1.

Al comenzar el proceso de evaluación, el(la) supervisor(a) evaluador(a) examina todas las notas, DEFAM-317, "Hoja de Seguimiento", y otros documentos en el expediente de evaluación administrativo del(de la) empleado(a) que sean pertinentes para la evaluación de cada factor.

Para cada factor se incluye un espacio para hacer comentarios en la Hoja de Observaciones de Factores localizada en la página 5 de este formulario. En este espacio el(la) supervisor(a) evaluador(a) debe fundamentar o justificar los niveles 5, 2 y 1. Siempre debe tener y conservar evidencia que justifique la puntuación concedida. Además, debe anotar datos específicos. Para los niveles 4 y 3 no se requiere justificar; no obstante, se deben hacer anotaciones y mantener evidencia.

Nombre del(de la) Empleado(a) _____

Ciclo de la Evaluación _____

EVALUACION: PRELIMINAR ☐

FINAL ☐

II. EVALUACIÓN DE CRITERIOS DEL(DE LA) SUPERVISOR(A)

CRITERIOS	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Ausencias: La regularidad con que el(la) empleado(a) cumple con las normas de asistencia.	Ausencias Seis (6) o menos ☐	Ausencias Siete (7) hasta nueve (9) ☐	Ausencias Diez (10) hasta doce (12) ☐	Ausencias Trece (13) hasta quince (15) ☐	Ausencias Dieciséis (16) o más ☐
Tardanzas: La puntualidad con que el(la) empleado(a) cumple con el horario de trabajo.	Tardanzas Seis (6) o menos ☐	Tardanzas Siete (7) a diez (10) ☐	Tardanzas Once (11) a quince (15) ☐	Tardanzas Dieciséis (16) a veinte (20) ☐	Tardanzas Veintiuna (21) o más ☐
Confiabilidad: Se refiere a la capacidad observada para captar y seguir instrucciones, asumir responsabilidades y ejecutar tareas con relativa independencia.	Consistentemente ejecuta las tareas con relativa independencia, asume responsabilidades y sigue instrucciones con un mínimo de supervisión. ☐	Frecuentemente ejecuta las tareas con relativa independencia, asume responsabilidades y sigue instrucciones con un mínimo de supervisión. ☐	Regularmente ejecuta las tareas con relativa independencia, asume responsabilidades y sigue instrucciones con un mínimo de supervisión. ☐	Tiene dificultad en seguir instrucciones y en asumir responsabilidades. ☐	No sigue instrucciones y no asume responsabilidades. ☐
Iniciativa y Cooperación: Se refiere a la acción manifestada para cumplir con los deberes y responsabilidades del puesto, sin que medie instrucción o requerimiento; a la actitud y disposición para contribuir a lograr las metas y objetivos del servicio.	Siempre hace uso de sus talentos y capacidades especiales, poniéndolas a disposición de la Oficina, sin serle solicitado. Siempre está disponible para prestar ayuda a otros(as) compañeros(as) del Departamento, en y fuera del horario regular. ☐	Frecuentemente hace uso de sus talentos y capacidades especiales y las pone a disposición de la Oficina, sin serle solicitado. Casi siempre está disponible para prestar ayuda a otros(as) compañeros(as) del Departamento, en y fuera del horario regular. ☐	Generalmente hace uso de sus talentos y capacidades especiales, poniéndolas al servicio de la Oficina, a veces, sin que se le solicite. Está disponible para prestar ayuda a otros(as) compañeros(as) del Departamento, en y fuera de horas laborables, cuando se le requiere. ☐	Ocasionalmente demuestra interés en hacer uso de sus talentos y capacidades especiales en la realización de sus funciones. Ocasionalmente está disponible para prestar ayuda a otros(as) compañeros(as) del Departamento. ☐	Rara vez demuestra interés en utilizar sus capacidades y talentos en la realización de sus labores. Rara vez está disponible para prestar ayuda a otros(as) compañeros(as) del Departamento. ☐
Relaciones Interpersonales: Se refiere al comportamiento (trato) que exhibe el(la) supervisor(a) en sus contactos diarios con sus superiores, supervisados(as), compañeros(as) de trabajo, clientes y visitantes de la Oficina. Manera de transmitir las ideas efectivamente a sus compañeros(as).	Sus relaciones con los superiores, supervisores(as), compañeros(as), clientes y visitantes son excepcionalmente buenas. Su tacto, discreción y destrezas de comunicación contribuyen significativamente a crear un ambiente de trabajo positivo. ☐	Sus relaciones con los superiores, supervisores(as), compañeros(as), clientes y visitantes son muy buenas. Su tacto, discreción y destrezas de comunicación contribuyen a crear un ambiente de trabajo positivo. ☐	Sus relaciones con los superiores, supervisores(as), compañeros(as), clientes y visitantes son buenas. Su tacto, discreción y destrezas de comunicación ayudan a mantener un buen ambiente de trabajo. ☐	Sus relaciones con los superiores, supervisores(as), compañeros(as), clientes y visitantes deben mejorar. Ocasionalmente el ambiente de trabajo se afecta por su falta de tacto, discreción y destrezas de comunicación. ☐	Sus relaciones con los superiores, supervisores(as), compañeros(as), clientes y visitantes no son buenas. No posee tacto, discreción ni destrezas de comunicación. No contribuye a crear un buen ambiente de trabajo. ☐
Cumplimiento de Normas: Se refiere al cumplimiento de las leyes, reglamentos, normas y procedimientos establecidos en el servicio público. Se proyecta como respetuoso(as) de las leyes.	Siempre cumple con las normas, procedimientos y leyes que rigen a los(as) empleados(as) en el servicio público. ☐	Frecuentemente cumple con las normas, procedimientos y leyes que rigen a los(as) empleados(as) en el servicio público. ☐	Regularmente cumple con las normas, procedimientos y leyes que rigen a los(as) empleados(as) en el servicio público. ☐	Ocasionalmente cumple con las normas, procedimientos y leyes que rigen a los(as) empleados(as) en el servicio público. ☐	Rara vez cumple con las normas, procedimientos y leyes que rigen a los(as) empleados(as) en el servicio público. ☐

Iniciales Empleado(a) _____

Iniciales Supervisor(a) _____

Iniciales Supervisor(a) _____

Nombre del(de la) Empleado(a) _____

Ciclo de la Evaluación _____

EVALUACIÓN PRELIMINAR ☐

FINAL ☐

Hoja de Observaciones de Criterios

1. Ausencias :	
2. Tardanzas :	Iniciales Empleado(a)
3. Confiabilidad :	Iniciales Supervisor(a)
4. Iniciativa y Cooperación :	Iniciales Supervisor(a)
5. Relaciones Interpersonales :	
6. Cumplimiento de Normas :	

Instrucciones Generales

II. Evaluación de Criterios del(de la) Supervisor(a)

- Ausencias
- Tardanzas
- Confiabilidad
- Iniciativa y Cooperación
- Relaciones Interpersonales
- Cumplimiento de Normas

Se indica con una marca de cotejo el nivel de ejecución que corresponda a la evaluación para cada criterio: 5, 4, 3, 2 y 1; utilizando las definiciones por niveles incluidas en el formulario.

Para cada criterio se incluye un espacio para hacer comentarios en la Hoja de Observaciones de Criterios localizada en la página 8 de este formulario. En este espacio el(la) supervisor(a) evaluador(a) debe fundamentar o justificar los niveles 5, 2 y 1. Siempre debe tener y conservar evidencia que justifique la puntuación concedida. Además, debe anotar datos específicos. Para los niveles 4 y 3 no se requiere justificar; no obstante, se deben hacer anotaciones y mantener evidencia.

Nombre del(de la) Empleado(a) _____

Ciclo de la Evaluación _____

EVALUACIÓN: PRELIMINAR ☐

FINAL ☐

III. RESUMEN (Indique N/A cuando no aplica)

A. Fortaleza(s)

1. Fortaleza(s)	2. Área(s) que requieren mejoramiento o desarrollo:

Iniciales Empleado(a)

B. Desarrollo – Plan de Acción

1. Meta(s) o acción(es) acordada(s) para el próximo período evaluativo: a. Por el(la) Supervisor(a): b. Por el(la) Empleado(a):	3. Observaciones del(de la) Empleado(a) sobre la evaluación: 4. Seguimiento al Plan de Acción acordado durante el pasado período evaluativo: a. Por el(la) Supervisor(a):
2. Observaciones del(de la) Supervisor(a) sobre la evaluación:	b. Por el(la) Empleado(a):

Iniciales Supervisor(a)

Iniciales Supervisor(a)

Instrucciones Generales

III. A. Fortalezas

En estas partes se resume las fortalezas del(de la) empleado(a) y las áreas en que necesita mejoramiento o desarrollo. El(La) supervisor(a) evaluador(a) comenta acerca de los siguientes puntos:

1. Fortaleza del(de la) empleado(a): El(La) supervisor(a) evaluador(a) expone las áreas en las cuales el(la) empleado(a) se ha desempeñado sobre promedio (5), cuando aplique.

2. Áreas que requieren mejoramiento o desarrollo en la ejecutoria del(de la) empleado(a): El(La) supervisor(a) evaluador(a) identifica las áreas en las cuales el(la) empleado(a) necesita mejorar o está bajo promedio (2 y 1), cuando aplique.

B. Desarrollo Plan de Acción

1. En esta parte se expone el plan de acción diseñado por el(la) supervisor(a) evaluador(a) en acuerdo con el(la) empleado(a) para desarrollar y mejorar las áreas que así lo necesiten, cuando aplique.

2. Observaciones del(de la) supervisor(a) sobre la evaluación: El(La) supervisor(a) puede anotar o indicar comentarios relacionados al proceso de evaluación del ciclo que concluyó.

3. Observaciones del(de la) empleado(a) sobre la evaluación: El(La) empleado(a) puede anotar o indicar comentarios relacionados al proceso de evaluación del ciclo que concluyó.

4. Seguimiento al Plan de Acción: El(La) supervisor(a) expone las acciones o actividades realizadas el(la) empleado(a) y por él(ella) durante el pasado período evaluativo.

Nombre del Empleado(a) _____

Ciclo de la Evaluación _____

EVALUACIÓN: PRELIMINAR ☐ FINAL ☐

IV. RESULTADO NUMÉRICO DE LA EVALUACIÓN

_____ A. Puntuación total: La suma de la valoración de cada factor y criterio.
_____ B. Factores y Criterios: La cantidad de factores y criterios que se valoran.
_____ C. Promedio aritmético: Se divide la puntuación total del(de la) empleado(a) entre la cantidad de factores y criterios que se valoraron.
La puntuación obtenida se indicará en la columna: Niveles/Resultado. (A ÷ B = C)

Valores	Escala	Niveles/Resultado	Definición del Resultado Obtenido
5	4.54 - 5	Excelente _____	Es el resultado que va más allá en el cumplimiento de sus tareas y responsabilidades. Realiza su trabajo sin supervisión o con un mínimo de supervisión. Demuestra gran iniciativa, creatividad y conocimiento en la solución de problemas. La calidad de su trabajo es excepcional. Es moderador(a) de conducta, aporta ideas y se ha distinguido por contribuir significativamente al logro de los objetivos de la organización. Utiliza su tiempo óptimamente en los asuntos relacionados con su trabajo; por iniciativa dedica tiempo adicional de ser necesario. Su actitud positiva hacia su trabajo sirve de estímulo a sus compañeros(as). Su asistencia y puntualidad está dentro del estándar establecido para el criterio.
4	3.54 – 4.53	Superior _____	Es el grado de cumplimiento que supera lo esperado. Realiza su trabajo con un mínimo de supervisión e instrucciones. Demuestra mucha iniciativa, creatividad y conocimiento en la solución de problemas. Su trabajo es muy bueno. Aporta ideas y contribuye al logro de los objetivos de la organización. Utiliza muy bien su tiempo en los asuntos relacionados con su trabajo. De ser necesario dedica tiempo adicional al trabajo; su puntualidad y asistencia están dentro del estándar establecido para el criterio.
3	2.54 – 3.53	Satisfactorio _____	El grado de cumplimiento de sus tareas y responsabilidades está dentro de lo esperado. Realiza sus labores luego de recibir instrucciones. Regularmente demuestra iniciativa, creatividad y conocimiento en la solución de problemas. Sus trabajos son de calidad. Es disciplinado(a). Cuando se le requiere, aporta algunas ideas y ha contribuido satisfactoriamente al logro de los objetivos en la organización. Regularmente hace buen uso de su tiempo en los asuntos relacionados con su trabajo. Su asistencia y puntualidad están dentro del estándar establecido para el criterio.
2	1.54 – 2.53	Necesita Mejorar _____	El grado de cumplimiento de sus tareas y responsabilidades no son consistentes con lo esperado. Necesita orientación y supervisión constante. Ocasionalmente demuestra iniciativa y creatividad en la solución de problemas. Sus trabajos no cumplen con los requisitos de calidad esperados. No aporta ideas y su contribución al logro de los objetivos de la organización es mínima. No hace uso adecuado de su tiempo para cumplir con los asuntos relacionados con su trabajo. Su asistencia y puntualidad están por debajo del estándar establecido para el criterio.
1	1 – 1.53	Bajo Promedio _____	No cumple con sus tareas ni responsabilidades. No sigue las instrucciones ofrecidas. Sus trabajos no cumplen con los requisitos de calidad esperados. No utiliza adecuadamente su tiempo, por lo que no cumple con las tareas asignadas. Su asistencia y puntualidad están por debajo del estándar establecido.

V. CERTIFICACIÓN

Certifico que revisé la evaluación y los resultados fueron discutidos entre el(la) empleado(a) y el(la) supervisor(a).

_____ Firma del(de la) Empleado(a)

_____ Fecha

_____ Firma del(de la) Supervisor(a)

_____ Fecha

_____ Firma Supervisor(a) Área Programática **(si aplica)**

_____ Fecha

VI. TRÁMITE DE REVISIÓN (Completar sólo en caso de revisión)

Trámite donde se tomó la decisión:

a. Mediación ☐
b. Revisión ☐

Puntuación total luego del trámite de revisión: _____

Comentarios:

_____ Firma del(de la) Mediador(a) o Revisor(a)

_____ Fecha

Instrucciones Generales

IV. Resultado Numérico de la Evaluación

El(La) supervisor(a) suma la valoración o número de cada factor y criterio evaluado, y lo divide por la cantidad de factores y criterios que se valoran. Este promedio es el resultado obtenido y se anota en la tabla en la columna Niveles/Resultado.

V. Firmas

El(La) empleado(a) y el(la) supervisor(a) certifican con sus firmas que han revisado y discutido el resultado de la evaluación.

En evaluaciones que, por la naturaleza del trabajo sean compartidas, firma el(la) supervisor(a) inmediato(a) y el(la) supervisor(a) del área operacional en los espacios provistos para ello.

VI. Trámite de Revisión

Esta parte se completa solamente cuando el(la) empleado(a) solicita el Trámite de Revisión. Se reúnen el(la) empleado(a), el(la) supervisor(a), y las personas encargadas de asistir en el trámite de revisión, para tratar de resolver el conflicto. De llegar a un acuerdo, debe indicar en cuál de los trámites se tomó la decisión, contabilizar la puntuación nuevamente y anotarla.

DEFAM-450
SP 06/08

Estado Libre Asociado de Puerto Rico
DEPARTAMENTO DE LA FAMILIA
Secretaría Auxiliar de Recursos Humanos y Relaciones Laborales
Área de Desarrollo Organizacional

☐ Secretariado
☐ Administración _____

TARJETA DE SUSTITUCIÓN DE EXPEDIENTE DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y DESARROLLO

Nombre del(de la) Empleado(a) _____
Últimos cuatro Números del Seguro Social _____

SOLICITANTE	PROPÓSITO	FIRMA	FECHA	
			RETIRADO	DEVUELTO

Período de Retención: Diez (10) años

SOLICITANTE	PROPÓSITO	FIRMA	FECHA RETIRADO	FECHA DEVUELTO

INSTRUCCIONES GENERALES

El formulario DEFAM-450,"Tarjeta de Sustitución de Expedientes de Evaluación de Desempeño y Desarrollo", lo utiliza el(la) Coordinador(a) del Sistema de Evaluación para mantener el control del expediente oficial de evaluación.

Éste se prepara y se archiva en cada expediente de empleado(a), y se actualiza cada vez que se presta el expediente para un trámite oficial.

DEFAM-10
Rev. 05/03

UNIDAD APROPIADA
☐ A
☐ B
☐ Excluido

Estado Libre Asociado de Puerto Rico
DEPARTAMENTO DE LA FAMILIA
Oficina de Recursos Humanos

Número de Control asignado por la División de Clasificación y Retribución, de ser necesario.

☐ Secretariado
☐ Administración _____

No escriba en este espacio	

DESCRIPCION DEL PUESTO

(Instrucciones al dorso de la página 5)

1. Primer Apellido Segundo Apellido Nombre			2. Sueldo Mensual
3. Núm. Seguro Social	4. Núm. del Puesto	7. Programa, Oficina, División o Sección	
5. Título de Clasificación del Puesto		8. Lugar donde trabaja – Dirección postal o física	
6. Título Funcional del Puesto		9. Teléfono y extensión	

10. Detalle el trabajo que realiza en el orden de importancia de las distintas tareas, empiece con la más importante. Indique el tiempo que dedica a cada una en horas, o en fracción o por ciento del total del tiempo que dedica a su puesto. ESTA ES LA PARTE MAS IMPORTANTE DEL FORMULARIO. Use sus propias palabras y haga las descripciones de sus deberes tan claras que personas que no estén familiarizadas con su trabajo entiendan con exactitud lo que usted hace. Si este espacio no es suficiente para describir sus deberes, puede continuar al dorso de la página 5.

Tiempo	FUNCIONES ESENCIALES DEL PUESTO	NO LLENE ESTE ESPACIO

Iniciales del(de la) supervisor(a) _____

Iniciales del(de la) empleado(a) _____

Periodo de Retención: Seis (6) años luego que el(la) empleado(a) se desvincule del servicio
Original- Expediente
Copia- Empleado(a)

Tiempo	FUNCIONES MARGINALES DEL PUESTO	NO LLENE ESTE ESPACIO

11. Si supervisa seis o menos empleados, mencione los nombres y los títulos de clasificación de cada uno. Si supervisa más de seis, indique el número de empleados con los títulos de clasificación. Si no supervisa a nadie, escriba "Ninguno".

Nombre del(de la) Empleado(a)	Título de Clasificación del Puesto	Total de Puestos

12. Indique máquinas, equipo o instrumentos que regularmente utiliza en su trabajo. Indique el por ciento del tiempo utilizado en el manejo de cada uno.

	%		%
	%		%
	%		%

13. Indique con marca de cotejo en qué forma recibe usted instrucciones respecto a su trabajo.

( ) Específicas o detalladas
( ) Generales
( ) Combinación de ambas (generales en algunos casos y específicas en otros)

14. Indique con marca de cotejo en qué forma lleva a cabo su trabajo: Marque dos alternativas, si aplica.

( ) Sigo un plan de trabajo previamente establecido.
( ) Elaboro mi propio plan de trabajo conforme a instrucciones específicas que recibo.
( ) Elaboro mi propio plan de trabajo conforme a instrucciones generales que recibo.
( ) Tengo facultad para tomar decisiones en los aspectos rutinarios de mi trabajo, pero tengo que consultar con mi Supervisor(a) ante situaciones nuevas o no rutinarias.

15. Indique con marca de cotejo en qué forma es revisado su trabajo. Marque más de una, si aplica.

( ) A medida que ejecuto el mismo
( ) Cuando termino cada tarea
( ) Mediante el análisis de informes que rindo
( ) Mediante visitas al área de trabajo
( ) Mediante la comprobación de los resultados
( ) Mediante reuniones con mi supervisor
( ) En forma específica o detallada
( ) En forma general o superficial

16. Nombre y título del(de la) Supervisor(a) Inmediato(a)

INFORMACION COMPLEMENTARIA A LA DESCRIPCION DE PUESTO PARA CUMPLIR CON LAS DISPOSICIONES DE LA LEY FEDERAL DE AMERICANOS CON IMPEDIMENTOS (ADA)

Marque un solo encasillado que más describa la situación presente en su puesto. Esta información la completa el(la) Supervisor(a) Inmediato(a).

CONDICIONES DE TRABAJO

Se refiere a los riesgos a que se enfrenta el(la) empleado(a) al realizar las funciones del puesto que ocupa, así como el grado de exposición distinto al ambiente normal de oficina. Algunas de estas situaciones pueden ser: ruidos, polvo, químicos, estar de pie por tiempo prolongado, caídas, uso de escaleras e inclinarse, etc.

A. Riesgos en el ambiente de trabajo

☐ 1. Ambiente de trabajo **normal** que no envuelve riesgos físicos ni condiciones peligrosas. Ej.: Adm. de Sistemas de Oficina, Recepcionistas, Auxiliar de Contabilidad, Auxiliar de Oficina.

☐ 2. Ambiente de trabajo que envuelve **riesgos físicos menores** que requieren seguir las precauciones básicas de seguridad. Ej.: Recaudador, Enfermera.

☐ 3. Ambiente de trabajo que envuelve **exposición a riesgos** serios tales como: heridas, contusiones y otros tipos de lesiones que requieren conocer y seguir precauciones detalladas de seguridad. Ej.: Trabajador de Conservación, Plomero, Conserje, Carpintero.

Iniciales del(de la) Supervisor(a)

☐ 4. Ambiente de trabajo que envuelve **exposición constante a riesgos o accidentes fatales** tales como: caídas de grandes alturas (andamios de construcción, techos de estructuras físicas, escaleras de extensión) o materiales y tóxicos peligrosos que requieren conocer y cumplir las normas de seguridad de la ocupación. Ej.: Trabajador de Conservación, Perito Electricista.

Iniciales del(de la) Empleado(a)

B. Indique el grado o nivel de riesgo a que se expone en el ambiente de trabajo. Marque un solo encasillado según aplique, tome en consideración la Parte A, de este cuestionario:

☐ 1. Exposición **normal de oficina**.

☐ 2. Exposición **menor** (hasta un 10% de las horas de trabajo).

☐ 3. Exposición **moderada** (hasta un 25% de las horas de trabajo).

☐ 4. Exposición **mayor** (hasta un 50% de las horas de trabajo).

☐ 5. Exposición **continua** (más de un 50% de las horas de trabajo).

C. Esfuerzo Físico

Corresponde al esfuerzo físico necesario para realizar los deberes y responsabilidades del puesto. Se considera el esfuerzo invertido en el manejo de equipo, materiales, herramientas, suministros y otros. **Marque un solo encasillado, según aplique:**

☐ 1. No aplica

☐ 2. **Esfuerzo físico liviano** que requiere el manejo de objetos de peso liviano hasta 5 libras, estar de pie o caminar alguna parte del tiempo.

☐ 3. **Actividad física moderada** que requiere el manejo de objetos de peso promedio hasta 25 libras, estar de pie o caminar por periodos prolongados de tiempo.

☐ 4. El trabajo requiere **esfuerzo físico fuerte** tales como: alzar, empujar o halar objetos pesados hasta 75 libra

D. Esfuerzo Visual y Mental

Se refiere al esfuerzo visual y mental al realizar los deberes y responsabilidades del puesto. Ej.: Operador de Terminal de Computadora, Técnico de Asistencia Social o Familiar, Técnico de Servicios a la Familia, Trabajador(a) Social u otros. **Marque un solo encasillado, según aplique:**

- ☐ 1. No aplica
- ☐ 2. El esfuerzo que se requiere es menos de una hora diaria.
- ☐ 3. El esfuerzo que se requiere es de forma rutinaria, hasta cuatro (4) horas diarias.
- ☐ 4. El esfuerzo que se requiere es constante, sobre seis (6) horas diarias.

E. Viajes

Se refiere a la frecuencia en que es requerido salir fuera de la agencia para realizar las funciones del puesto. Este factor puede aplicar, entre otros, a clases tales como: Investigadores, Recaudadores, Agente Comprador, Conductor, Analista de Recursos Humanos, Oficial de Recursos Humanos, Oficial de Relaciones Públicas, y otros.

Indique la situación y frecuencia que mejor describa las salidas oficiales durante el año natural.

Situación	Frecuencia		
	1-5 Salidas Oficiales	6-15 Salidas Oficiales	Más de 15 Salidas Oficiales
1. No es requerido			
2. Salidas oficiales que se llevan a cabo dentro del turno de trabajo.			
3. Salidas oficiales que se extienden más allá del turno normal de trabajo.			
4. Salidas oficiales que requieren de 1-3 noches fuera de la casa.			
5. Salidas oficiales que requieren más de 3 noches fuera de la casa.			

Iniciales del(de la) Supervisor(a)

CERTIFICACIÓN: CERTIFICO QUE LAS CONTESTACIONES PRECEDENTES SON CIERTAS Y EXACTAS.

Fecha

Firma del(de la) Empleado(a)

INFORMACION DEL(DE LA) SUPERVISOR(A) INMEDIATO(A)

1. La información del(de la) empleado(a) es cierta y exacta, con las siguientes excepciones o adiciones. (Dar atención especial a los apartados 14, 15 y 16).

2. ¿Cuáles considera usted son los deberes más importantes de este puesto?

3. ¿Incluye este puesto: Si es afirmativo, indique el por ciento de tiempo.
   a. Mecanografía? _____ Sí _____ No _____ %
   b. Escritura Rápida? _____ Sí _____ No _____ %
   c. Computadora? _____ Sí _____ No _____ %
   d. Otro? _____ _____ %

4. Indique los requisitos mínimos que a su juicio debe poseer el aspirante a ocupar este puesto para poder desempeñar los deberes a su satisfacción.

	Requisitos Mínimos	Requisitos Especiales
Preparación Académica		
Instrucción especial		
Duración y clase de experiencia		
Conocimientos, habilidades y destrezas y otros requisitos especiales.		

_____ Iniciales del(de la) Empleado(a)

_____ Fecha

_____ Firma del(de la) Supervisor(a) Inmediato(a)

INFORMACION DE LA AUTORIDAD NOMINADORA

5. La información del(de la) empleado(a) y del(de la) Supervisor(a) Inmediato(a) es cierta y exacta, con las siguientes excepciones o adiciones.

_____

CERTIFICACION: CERTIFICO QUE HE LEIDO LA INFORMACION CONTENIDA EN ESTE IMPRESO Y QUE A MI MEJOR ENTENDER ES CIERTA Y EXACTA.

_____ Fecha

_____ Firma del(de la) Autoridad Nominadora o Representante Autorizado

Anejo Página 1-A

1. Primer Apellido Segundo Apellido Nombre			2. Sueldo Mensual
3. Núm. Seguro Social - -	4. Núm. del Puesto	7. Programa, Oficina, División o Sección	
5. Título de Clasificación del Puesto		8. Lugar donde trabaja – Dirección postal o física	
6. Título Funcional del Puesto		9. Teléfono y extensión	

Tiempo	FUNCIONES ESENCIALES DEL PUESTO	NO LLENE ESTE ESPACIO

Estado Libre Asociado de Puerto Rico
DEPARTAMENTO DE LA FAMILIA
Secretaría Auxiliar de Recursos Humanos y Relaciones Laborales
Área de Desarrollo Organizacional

CERTIFICACION PARA EL(LA) EMPLEADO(A)
PRIMERA FASE DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

Nombre del(de la) Empleado(a): _____

Número de Seguro Social: _____

Programa, Oficina, División o Sección: _____

Clasificación del(de la) Empleado(a): _____

Ciclo de Evaluación: Desde _____

Hasta _____

Nombre del(de la) Supervisor(a): _____

Nombre del(de la) Supervisor(a) Programático(a) **(Si aplica)** : _____

Período de Retención: Cuatro (4) años a partir de la fecha en que se llevó a cabo la evaluación.

INSTRUCCIONES

- Lea cuidadosamente las definiciones de los factores y criterios en sus cinco (5) niveles de ejecución.
- Lea y discuta cuidadosamente las funciones esenciales del(de la) empleado(a) contenidas en el formulario DEFAM-10, "Descripción del Puesto".
- Discuta con el(la) empleado(a) el proceso de evaluación.
- Certifique con su firma y con la firma del(de la) empleado(a) que se discutió la certificación.
- Refiérase al Manual del Sistema de Evaluación del Desempeño y Desarrollo de Empleados(as) de Carrera para mayor información.
- El original de la Certificación se archiva en el Expediente de Evaluación Oficial.
- Copia de la Certificación – Expediente de Evaluación Administrativo y Empleado(a)

Nombre del(de la) Empleado(a) : _____

Ciclo de Evaluación : _____

I. FACTORES – EMPLEADO(A)

FACTORES	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Calidad: El grado de excelencia, precisión, corrección y exactitud que demuestra el(la) empleado(a) al ejercer sus funciones esenciales.	Consistentemente demuestra llevar a cabo sus tareas con esmero y eficiencia. Su trabajo es efectivo y sobrepasa el nivel de calidad esperado. Rara vez comete errores.	Frecuentemente demuestra llevar a cabo sus tareas con esmero y eficiencia. Su trabajo es generalmente efectivo, según el nivel de calidad esperado. Ocasionalmente comete errores.	Generalmente demuestra llevar a cabo sus tareas con esmero y eficiencia. Su trabajo es generalmente efectivo, según el nivel de calidad de esperado. Comete errores.	Ocasionalmente demuestra esmero y eficiencia en la realización de sus tareas. Frecuentemente comete errores. Rinde una labor por debajo del nivel esperado.	Rara vez demuestra esmero en realizar sus tareas, constantemente comete muchos errores y su labor está muy por debajo del nivel esperado.
Productividad: Producción de trabajo que el(la) empleado(a) entrega. Cumple con su trabajo dentro de los límites de tiempo o fechas establecidas.	Consistentemente rinde una cantidad de trabajo que excede a lo esperado, y lo entrega antes del tiempo o fecha requerida.	Frecuentemente rinde la cantidad de trabajo requerida y esperada en el tiempo o fecha requerida.	Generalmente rinde la cantidad de trabajo esperado en el tiempo o fecha requerida.	Ocasionalmente la cantidad de trabajo que rinde está por debajo del nivel esperado. Entrega sus trabajos después de las fechas establecidas.	La cantidad de trabajo que rinde está muy por debajo del nivel esperado. Rara vez entrega sus trabajos en las fechas establecidas.
Conocimiento del Trabajo: Dominio que demuestra el(la) empleado(a) sobre su conocimiento técnico o profesional, relacionado con las funciones esenciales del puesto.	Consistentemente demuestra un gran dominio y conocimiento técnico y práctico en la ejecución de su trabajo. Orienta y adiestra a otros(as) sirviendo de recurso para la Agencia.	Frecuentemente demuestra dominio, y conocimiento técnico y práctico en la ejecución de su trabajo. Orienta y adiestra a otros(as) sirviendo como recurso de la Agencia.	Generalmente demuestra un grado razonable de conocimiento, y dominio técnico y práctico en la ejecución de su trabajo. Solicita orientación de ser necesario.	Demuestra poco conocimiento y dominio técnico y práctico en la ejecución de su trabajo. Frecuentemente necesita orientación y adiestramiento.	No demuestra conocimiento del trabajo. No posee dominio técnico ni práctico en la ejecución de su trabajo. Siempre necesita orientación y adiestramiento.
Trabajo en Equipo: La contribución activa a la labor en conjunto que demuestre y la aportación al esfuerzo colectivo de la organización.	Consistentemente fomenta el trabajo en equipo y aporta activamente al esfuerzo colectivo de la organización	Frecuentemente aporta al trabajo en equipo.	Generalmente aporta al trabajo en equipo.	Ocasionalmente aporta al trabajo en equipo. En ocasiones se integra al grupo de trabajo.	Rara vez aporta al trabajo en equipo o se integra al grupo de trabajo.
Iniciativa: Cuando el(la) empleado(a) hace uso de sus capacidades y las pone al servicio de la Agencia.	Consistentemente utiliza sus capacidades y las pone al servicio de la Agencia.	Frecuentemente utiliza sus capacidades y las pone al servicio de la Agencia.	Generalmente utiliza sus capacidades y las pone al servicio de la Agencia.	Ocasionalmente utiliza sus capacidades para el servicio de la Agencia.	Rara vez o nunca utiliza sus capacidades para el servicio de la Agencia.

FACSIMILE

Nombre del(de la) Empleado(a) : _____

Ciclo de Evaluación : _____

II. CRITERIOS – EMPLEADO(A)

CRITERIOS	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Ausencias: La regularidad con que el(la) empleado(a) cumple con las normas de asistencia.	Ausencias Seis (6) o menos	Ausencias Siete (7) hasta nueve (9)	Ausencias Diez (10) hasta doce (12)	Ausencias Trece (13) hasta quince (15)	Ausencias Dieciséis (16) o más
Tardanzas: La puntualidad con que el(la) empleado(a) cumple con el horario de trabajo.	Tardanzas Seis (6) o menos	Tardanzas Siete (7) a diez (10)	Tardanzas Once (11) a quince (15)	Tardanzas Dieciséis (16) a veinte (20)	Tardanzas Veintiuna (21) o más
Confiabilidad: Certeza y seguridad con que el(la) empleado(a) capta y sigue instrucciones, asume responsabilidades y ejecuta las tareas con relativa independencia.	Consistentemente ejecuta las tareas con relativa independencia, asume responsabilidades y sigue instrucciones con un mínimo de supervisión.	Frecuentemente ejecuta las tareas con relativa independencia, asume responsabilidades y sigue instrucciones con un mínimo de supervisión.	Generalmente ejecuta las tareas con relativa independencia, asume responsabilidades y sigue instrucciones con un mínimo de supervisión.	Tiene dificultad en seguir instrucciones y en asumir responsabilidades.	No sigue instrucciones no asume responsabilidades.
Comportamiento: Manera de conducirse efectivamente a los demás compañeros y compañeras de trabajo, supervisores(as) y usuarios(as) del servicio.	Consistentemente es efectivo(a) en sus relaciones con los demás. Su tacto, discreción y destrezas de comunicación contribuyen significativamente a crear un ambiente de trabajo positivo y saludable.	Frecuentemente es efectivo(a) en sus relaciones con los demás. Su tacto, discreción y destrezas de comunicación contribuyen a crear un ambiente de trabajo positivo y saludable.	Generalmente es efectivo(a) en sus relaciones con los demás. Su discreción, tacto y destrezas de comunicación contribuyen a crear un ambiente de trabajo positivo y saludable.	Ocasionalmente provoca conflictos o problemas en sus relaciones con empleados(as), supervisores(as) y usuarios(as) de los servicios.	Con frecuencia provoca conflictos o problemas en sus relaciones con sus supervisores(as), compañeros(as) de trabajo y usuarios(as) de los servicios.
Cooperación: La actitud y disposición para contribuir a lograr las metas y objetivos del servicio, demostradas en actividades como tiempo extra, interés en adquirir conocimientos para mejorar el trabajo (seminarios), entre otros.	Consistentemente colabora en actividades relacionadas con el trabajo que van más allá de lo normalmente requerido.	Frecuentemente colabora en actividades relacionadas con el trabajo que van más allá de lo normalmente requerido.	Generalmente colabora en actividades relacionadas con el trabajo más allá de lo normalmente requerido.	Ocasionalmente colabora en actividades relacionadas con el trabajo que van más allá de lo normalmente requerido.	Nunca colabora en actividades relacionadas con el trabajo que requieran más de lo normalmente requerido.
Cumplimiento de Normas: Cumplir con las leyes, reglamentos, normas y procedimientos establecidos en el servicio público.	Consistentemente cumple con las normas, procedimientos y leyes que rigen a los(as) empleados(as) en el servicio público.	Frecuentemente cumple con las normas, procedimientos y leyes que rigen a los(as) empleados(as) en el servicio público.	Generalmente cumple con las normas, procedimientos y leyes que rigen a los(as) empleados(as) en el servicio público.	Frecuentemente no cumple con las normas, procedimientos y leyes que rigen los(as) empleados(as) en el servicio público.	Rara vez cumple con las normas, procedimientos y leyes que rigen a los(as) empleados(as) en el servicio público.

Certifico que revisé y discutí con el(la) empleado(a) los factores, criterios, estándares de ejecución, fases de evaluación y las funciones esenciales del puesto que ocupa.

Firma del(de la) Empleado(a)	**Fecha**	**Firma del(de la) Supervisor(a)**	**Fecha**
		Firma del(de la) Supervisor(a) Programático (si aplica)	**Fecha**

Estado Libre Asociado de Puerto Rico
DEPARTAMENTO DE LA FAMILIA
Secretaría Auxiliar de Recursos Humanos y Relaciones Laborales
Área de Desarrollo Organizacional

CERTIFICACION PARA SUPERVISORES(AS)
PRIMERA FASE DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

Nombre del(de la) Empleado(a): _____

Número de Seguro Social: _____

Programa, Oficina, División o Sección: _____

Clasificación del(de la) Empleado(a): _____

Ciclo de Evaluación: Desde _____

Hasta _____

Nombre del(de la) Supervisor(a): _____

Nombre del(de la) Supervisor(a) Programático(a) **(Si aplica)** : _____

INSTRUCCIONES

- Lea cuidadosamente las definiciones de los factores y criterios en sus cinco (5) niveles de ejecución.
- Lea y discuta cuidadosamente las funciones esenciales del(de la) empleado(a) contenidas en el formulario DEFAM-10, "Descripción del Puesto".
- Discuta con el(la) empleado(a) el proceso de evaluación.
- Certifique con su firma y con la firma del(de la) empleado(a) que se discutió la certificación.
- Refiérase al Manual del Sistema de Evaluación del Desempeño y Desarrollo de Empleados(as) de Carrera para mayor información.
- El original de la Certificación se archiva en el Expediente de Evaluación Oficial.
- Copia de la Certificación – Expediente de Evaluación Administrativo y Empleado(a)

Período de Retención: Cuatro (4) años a partir de la fecha en que se llevó a cabo la evaluación.

Nombre del(de la) Empleado(a) : _____

Ciclo de Evaluación : _____

I. FACTORES – SUPERVISOR(A)

FACTORES	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Conocimiento del Trabajo y Productividad: Se refiere al dominio de los deberes y responsabilidades del puesto que ocupa, al cumplimiento con los estándares de ejecución establecidos, considerando el tipo de trabajo, su contenido y dificultad en cada tarea. Se refiere a la cantidad y calidad del trabajo, y a la precisión y exactitud con que realiza sus funciones o encomiendas.	Consistentemente demuestra pleno conocimiento de su área de especialización, colaborando de forma sobresaliente en la consecución de los objetivos establecidos. Siempre rinde una cantidad de trabajo superior a las metas establecidas y por debajo del tiempo esperado. Su trabajo es preciso y exacto.	Frecuentemente demuestra tener conocimiento de su área de especialización, colaborando eficazmente en la consecución de los objetivos establecidos. Con frecuencia rinde una cantidad de trabajo que supera las metas establecidas por debajo del tiempo esperado. Frecuentemente su trabajo es preciso y exacto.	Posee suficiente conocimiento sobre su área de especialización, colaborando en la consecución de los objetivos establecidos. Rinde la cantidad de trabajo esperado dentro del límite de tiempo establecido. Normalmente su trabajo es preciso y exacto.	Ocasionalmente demuestra poseer conocimiento sobre su área de especialización, pero su colaboración para lograr los objetivos trazados es mínima. Tiene dificultad para rendir la cantidad de trabajo esperada dentro del límite de tiempo establecido.	El conocimiento de su área de especialización es mínimo. No colabora para lograr los objetivos establecidos. No rinde la cantidad de trabajo esperada en el límite de tiempo requerido. La calidad del trabajo es deficiente, necesita revisión y corrección constante.
Dirección: Se refiere a la guía y apoyo que se ofrece para el desarrollo de las actividades programadas en el Plan de Trabajo, y a los mecanismos que establece y utiliza para asegurar que se cumpla con los objetivos, metas y actividades diseñadas.	Consistentemente dirige o apoya de manera muy significativa las actividades del Plan de Trabajo. Siempre utiliza mecanismos confiables para dar seguimiento periódico al Plan de Trabajo. Rinde informes completos en las fechas requeridas.	Frecuentemente dirige o apoya las actividades establecidas en el Plan de Trabajo. Frecuentemente utiliza mecanismos confiables para dar seguimiento al Plan de Trabajo. Muy frecuentemente rinde sus informes completos en las fechas requeridas.	Normalmente dirige o apoya las actividades establecidas en el Plan de Trabajo. Regularmente rinde sus informes completos en las fechas requeridas.	En ocasiones colabora en las actividades establecidas en el Plan de Trabajo. En la mayoría de los casos no rinde sus informes a tiempo.	No demuestra disponibilidad para colaborar en el logro de las metas establecidas en el Plan de Trabajo. No rinde sus informes completos ni en límite de tiempo establecidos.
Planificación y Organización: Se refiere a la forma de preparar los planes de trabajo, distribución, asignación y delegación de tareas de forma equitativa, y de acuerdo a las capacidades, destrezas y recursos disponibles, tomando en consideración lo establecido en el Plan de Trabajo del Departamento.	Consistentemente establece planes de trabajo a tiempo y según las prioridades requeridas para lograr los objetivos trazados. Siempre distribuye y asigna el trabajo muy eficientemente, tomando en consideración las capacidades de sus supervisados(as) y la disponibilidad de recursos.	Frecuentemente establece los planes de trabajo, según las prioridades que se requieren para lograr los objetivos trazados. Demuestra eficiencia al distribuir y asignar trabajo, tomando en consideración las capacidades de los(as) supervisados(as) y los recursos disponibles.	Normalmente establece los planes de trabajo, según las prioridades que se requieren para lograr los objetivos trazados. Regularmente demuestra eficiencia al distribuir y asignar trabajo, tomando en consideración las capacidades de sus supervisados(as) y la disponibilidad de recursos.	En ocasiones establece los planes de trabajo a tiempo. A veces sus planes están acordes con los objetivos trazados. No demuestra eficiencia al distribuir el trabajo, ya que rara vez toma en consideración las capacidades de los(as) supervisados(as) y la disponibilidad de recursos.	Rara vez establece los planes de trabajo a tiempo. No toma en consideración los objetivos trazados. No es eficiente en la distribución de trabajo, ya que no considera las capacidades de los supervisados y la disponibilidad de recursos.

FACTORES	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Ejecución: Se refiere al desarrollo de las actividades programadas en el Plan de Trabajo, logrando alcanzar las metas y objetivos previamente establecidos; a la toma de decisiones efectivas, tomando en consideración los hechos, las alternativas disponibles, y la solución efectiva de situaciones imprevistas.	Consistentemente sigue el Plan de Trabajo establecido al implantar las actividades logrando alcanzar en el tiempo programado, las metas y objetivos establecidos. En la toma de decisiones, las suyas están sustentadas por el análisis de los hechos. Siempre resuelve eficazmente las situaciones imprevistas.	Con mucha frecuencia sigue el Plan de Trabajo establecido al implantar las actividades, logrando alcanzar las metas y objetivos establecidos, en el tiempo programado. Muy frecuentemente resuelve eficazmente las situaciones imprevistas.	Normalmente sigue el Plan de Trabajo establecido al implantar las actividades. En la mayoría de los casos logra alcanzar las metas y objetivos establecidos. En la mayoría de los casos resuelve eficazmente situaciones imprevistas.	En ocasiones sigue el Plan de Trabajo establecido al implantar las actividades. Ocasionalmente alcanza las metas establecidas en un tiempo razonable, aunque fuera de la fecha requerida. Manifiesta inseguridad al momento de resolver situaciones imprevistas.	Se desvía del Plan de Trabajo establecido al implantar las actividades. En la mayoría de los casos no logra alcanzar las metas y objetivos establecidos en el tiempo programado. No toma decisiones en situaciones imprevistas.
Motivación al(a la) Empleado(a): Se refiere a la habilidad para motivar y mantener motivados(as) a los(as) empleados(as) a través del trabajo asignado, incluyendo los trabajos especiales. Demuestra respeto, confianza y solidaridad. Contribuye a crear un ambiente de trabajo positivo y reconoce la labor de excelencia, fomenta el desarrollo y crecimiento profesional constantemente.	Consistentemente motiva a sus supervisados(as) y obtiene de ellos resultados extraordinarios en cuanto a productividad y relaciones interpersonales. Siempre trata a sus supervisados(as) con respeto y es objetivo(a) al reconocer la aportación individual y grupal en el logro de los objetivos trazados.	Frecuentemente motiva a sus supervisados(as) y obtiene muy buenos resultados en cuanto a productividad y relaciones interpersonales. Trata a sus supervisados(as) con respeto y es objetivo(a) al reconocer la aportación individual y grupal en el logro de los objetivos trazados.	Regularmente motiva a sus empleados(as) y obtiene buenos resultados en cuanto a productividad y relaciones interpersonales. Regularmente es respetuoso(a) y objetivo(a) al reconocer la aportación individual y grupal en el logro de los objetivos trazados.	Tiene dificultad para motivar a sus empleados(as), por lo que no es muy frecuente que obtenga buenos resultados en cuanto a productividad y relaciones interpersonales. Le es difícil ser objetivo(a) con sus empleados(as).	No motiva a sus empleados(as) para obtener de ellos resultados positivos.

Nombre del(de la) Empleado(a) : _____

Ciclo de Evaluación : _____

II. CRITERIOS – SUPERVISOR(A)

CRITERIOS	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Ausencias: La regularidad con que el(la) empleado(a) cumple con las normas de asistencia.	Ausencias Seis (6) o menos	Ausencias Siete (7) hasta nueve (9)	Ausencias Diez (10) hasta doce (12)	Ausencias Trece (13) hasta quince (15)	Ausencias Dieciséis (16) o más
Tardanzas: La puntualidad con que el(la) empleado(a) cumple con el horario de trabajo.	Tardanzas Seis (6) o menos	Tardanzas Siete (7) a diez (10)	Tardanzas Once (11) a quince (15)	Tardanzas Dieciséis (16) a veinte (20)	Tardanzas Veintiuna (21) o más
Confiabilidad: Se refiere a la capacidad observada para captar y seguir instrucciones, asumir responsabilidades y ejecutar las tareas con relativa independencia.	Consistentemente ejecuta las tareas con relativa independencia, asume responsabilidades y sigue instrucciones con un mínimo de supervisión.	Frecuentemente ejecuta las tareas con relativa independencia, asume responsabilidades y sigue instrucciones con un mínimo de supervisión.	Regularmente ejecuta las tareas con relativa independencia, asume responsabilidades y sigue instrucciones con un mínimo de supervisión.	Tiene dificultad en seguir instrucciones y en asumir responsabilidades.	No sigue instrucciones y no asume responsabilidades.
Iniciativa y Cooperación: Se refiere a la acción manifestada para cumplir con los deberes y responsabilidades del puesto, sin que medie instrucción o requerimiento; a la actitud y disposición para contribuir a lograr las metas y objetivos del servicio.	Siempre hace uso de sus talentos y capacidades especiales, poniéndolas a disposición de la Oficina, sin serle solicitado. Siempre está disponible para prestar ayuda a otros(as) compañeros(as) del Departamento, en y fuera del horario regular.	Frecuentemente hace uso de sus talentos y capacidades especiales y las pone a disposición de la Oficina, sin serle solicitado. Casi siempre está disponible para prestar ayuda a otros(as) compañeros(as) del Departamento, en y fuera del horario regular.	Generalmente hace uso de sus talentos y capacidades especiales, poniéndolas al servicio de la Oficina, a veces, sin que se le solicite. Está disponible para prestar ayuda a otros(as) compañeros(as) del Departamento, en y fuera de horas laborables, cuando se le requiere.	Ocasionalmente demuestra interés en hacer uso de sus talentos y capacidades especiales en la realización de sus funciones. Ocasionalmente está disponible para prestar ayuda a otros(as) compañeros(as) del Departamento.	Rara vez demuestra interés en utilizar sus capacidades y talentos en la realización de sus labores. Rara vez está disponible para prestar ayuda a otros(as) compañeros(as) del Departamento.
Relaciones Interpersonales: Se refiere al comportamiento (trato) que exhibe el(la) supervisor(a) en sus contactos diarios con sus superiores, supervisados(as), compañeros(as) de trabajo, clientes y visitantes de la Oficina. Manera de transmitir las ideas efectivamente a sus compañeros(as).	Sus relaciones con los superiores, supervisores(as), compañeros(as), clientes y visitantes son excepcionalmente buenas. Su tacto, discreción y destrezas de comunicación contribuyen significativamente a crear un ambiente de trabajo positivo.	Sus relaciones con los superiores, supervisores(as), compañeros(as), clientes y visitantes son muy buenas. Su tacto, discreción y destrezas de comunicación contribuyen a crear un ambiente de trabajo positivo.	Sus relaciones con los superiores, supervisores(as), compañeros(as), clientes y visitantes son buenas. Su tacto, discreción y destrezas de comunicación ayudan a mantener un buen ambiente de trabajo.	Sus relaciones con los superiores, supervisores(as), compañeros(as), clientes y visitantes deben mejorar. Ocasionalmente el ambiente de trabajo se afecta por su falta de tacto, discreción y destrezas de comunicación.	Sus relaciones con los superiores, supervisores(as), compañeros(as), clientes y visitantes no son buenas. No posee tacto, discreción ni destrezas de comunicación. No contribuye a crear un buen ambiente de trabajo.
Cumplimiento de Normas: Se refiere al cumplimiento de las leyes, reglamentos, normas y procedimientos establecidos en el servicio público. Se proyecta como respetuoso(as) de las leyes.	Siempre cumple con las normas, procedimientos y leyes que rigen a los(as) empleados(as) en el servicio público.	Frecuentemente cumple con las normas, procedimientos y leyes que rigen a los(as) empleados(as) en el servicio público.	Regularmente cumple con las normas, procedimientos y leyes que rigen a los(as) empleados(as) en el servicio público.	Ocasionalmente cumple con las normas, procedimientos y leyes que rigen a los(as) empleados(as) en el servicio público.	Rara vez cumple con las normas, procedimientos y leyes que rigen a los(as) empleados(as) en el servicio público.

Certifico que revisé y discutí con el(la) empleado(a) los factores, criterios, estándares de ejecución, fases de evaluación y las funciones esenciales del puesto que ocupa.

Firma del(de la) Empleado(a)	**Fecha**	**Firma del(de la) Supervisor(a)**	**Fecha**
		Firma del(de la) Supervisor(a) Programático (si aplica)	**Fecha**

DEPAM-317
Rev. 06/08

☐ Secretariado
☐ Administración _____

Estado Libre Asociado de Puerto Rico
DEPARTAMENTO DE LA FAMILIA
Secretaría Auxiliar de Recursos Humanos y Relaciones Laborales
Área de Desarrollo Organizacional

HOJA DE SEGUIMIENTO

Nombre del(de la) Empleado(a):	Programa, Oficina, División o Sección:
Clasificación del(de la) Empleado(a):	Número de Puesto del(de la) Empleado(a):
Nombre del(de la) Supervisor(a):	

FECHAS DE REUNIONES	
Fecha: Observación:	Fecha: Observación:
Fecha: Observación:	Fecha: Observación:
Fecha: Observación:	Fecha: Observación:
Fecha: Observación:	Fecha: Observación:
Fecha: Observación:	Fecha: Observación:
Fecha: Observación:	Fecha: Observación:
Fecha: Observación:	Fecha: Observación:
Fecha: Observación:	Fecha: Observación:
Fecha: Observación:	Fecha: Observación:
Fecha: Observación:	Fecha: Observación:

Período de Retención: Cuatro (4) años a partir de la fecha en que se llevó a cabo la evaluación.

Fecha: Observación:	Fecha: Observación:
Fecha: Observación:	Fecha: Observación:
Fecha: Observación:	Fecha: Observación:
Fecha: Observación:	Fecha: Observación:
Fecha: Observación:	Fecha: Observación:
Fecha: Observación:	Fecha: Observación:
Fecha: Observación:	Fecha: Observación:
Fecha: Observación:	Fecha: Observación:
Fecha: Observación:	Fecha: Observación:
Fecha: Observación:	Fecha: Observación:
Fecha: Observación:	Fecha: Observación:
Fecha: Observación:	Fecha: Observación:

INSTRUCCIONES GENERALES

El formulario DEFAM-317, "Hoja de Seguimiento", es para uso exclusivo del(de la) supervisor(a) evaluador(a) y se utiliza como registro para anotar en orden cronológico las fechas de las reuniones que haga con el(la) empleado(a) sobre los eventos más significativos (positivos o negativos) acerca de la conducta y ejecución de las funciones del puesto que éste(a) ocupa, según los factores y criterios establecidos.

De necesitar más espacio en la observación, puede incluir anejos relacionados a la reunión.

DEFAM-449
SP 06/08

Estado Libre Asociado de Puerto Rico
DEPARTAMENTO DE LA FAMILIA
Secretaría Auxiliar de Recursos Humanos y Relaciones Laborales
Área de Desarrollo Organizacional

SOLICITUD DE REVISIÓN
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y DESARROLLO DE EMPLEADOS(AS) DE CARRERA

Ciclo de Evaluación: Desde: _____ Hasta: _____

Fecha de discusión de la Evaluación (día, mes, año): _____

_____ Nombre del(de la) Empleado(a)

_____ Programa, Oficina, División o Sección

_____ Clasificación

_____ Número del Puesto

_____ Nombre y Clasificación del(de la) Supervisor(a)

_____ Nombre y Clasificación del(de la) Supervisor(a)Área Programática (si aplica)

PARTE A – Aspectos a ser revisados

1. ¿Se reunieron el(la)empleado(a) y el(la)supervisor(a) para llevar a cabo las tres (3) fases de evaluación?
   ☐ Sí ☐ No

2. Mencione los factores o criterios en que está en desacuerdo:

√ Indique si es Factor o Criterio	Mencione Factor o Criterio	Indique nivel según fue evaluado(a)	Indique nivel que alega usted es el correcto
☐ Factor ☐ Criterio	1.		
☐ Factor ☐ Criterio	2.		
☐ Factor ☐ Criterio	3.		
☐ Factor ☐ Criterio	4.		
☐ Factor ☐ Criterio	5.		
☐ Factor ☐ Criterio	6.		
☐ Factor ☐ Criterio	7.		
☐ Factor ☐ Criterio	8.		
☐ Factor ☐ Criterio	9.		
☐ Factor ☐ Criterio	10.		
☐ Factor ☐ Criterio	11.		

3. ¿Cuáles son los documentos o justificación para la revisión?

_____
_____
_____
_____
_____

_____ Firma del(de la) Empleado(a)

_____ Fecha

Período de Retención: Cuatro (4) años a partir de la fecha en que se llevó a cabo la evaluación.

PARA USO EXCLUSIVO DE LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS

PARTE B - Determinación Final de Nivel(es) para Factor(es) o Criterio(s):

1. Nivel para el factor o criterio: _____
   ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1

2. Nivel para el factor o criterio: _____
   ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1

3. Nivel para el factor o criterio: _____
   ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1

4. Nivel para el factor o criterio: _____
   ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1

5. Nivel para el factor o criterio: _____
   ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1

6. Nivel para el factor o criterio: _____
   ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1

7. Nivel para el factor o criterio: _____
   ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1

8. Nivel para el factor o criterio: _____
   ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1

9. Nivel para el factor o criterio: _____
   ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1

10. Nivel para el factor o criterio: _____
    ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1

11. Nivel para el factor o criterio: _____
    ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1

Observaciones:

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

_____ Nombre y firma del(de la) Revisor(a)

_____ Fecha

_____ Nombre y firma de la Autoridad Nominadora o su Representante Autorizado

_____ Fecha