

**ESTADO LIBRE ASOCIADO DE PUERTO RICO
CORPORACIÓN DEL CONSERVATORIO DE MUSICA DE
PUERTO RICO**

MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

**SAN JUAN, PUERTO RICO
Enmendado 1 de abril de 2002**

Conservación del Conservatorio de Música de Puerto Rico

TABLA DE CONTENIDO

	Página
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. BASE LEGAL Y APLICABILIDAD.....	2
III. MARCO TEORICO.....	2
IV. GLOSARIO.....	4
V. OBJETIVOS Y PROPÓSITOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN.....	8
VI. UTILIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN SISTEMÁTICA.....	10
VII. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA.....	10
VIII. GUÍA PARA EL USO DE FORMULARIOS.....	18
IX. NORMAS Y PROCEDIMIENTOS.....	24
X. GUÍAS PARA LAS RECONSIDERACIONES.....	30
XI. VIGENCIA.....	33
XII. APÉNDICES	

I. INTRODUCCIÓN

El recurso humano es el elemento más esencial en el cual descansa una organización. El rendimiento de los empleados depende en gran medida del modo en que sean dirigidos. Es necesario conocer y determinar el rendimiento de una manera continua y sistemática. Para poder hacer esta medición es necesario establecer de antemano con los empleados las expectativas de desempeño. El proceso de evaluación de empleados es un mecanismo aceptado y reconocido para examinar el comportamiento y utilidad del empleado hacia el trabajo que realiza.

Este proceso requiere de un compromiso y cooperación por parte de la gerencia y de la aceptación, compromiso, y confianza por parte de los empleados. Es de suma importancia que las partes reconozcan y fomenten una atmósfera de respeto mutuo y entusiasmo, para así fomentar y lograr el interés necesario de todas las partes involucradas y alcanzar el éxito. El proceso de evaluación de ejecutorias es complejo y tiene que estar estrechamente relacionado con los estándares de ejecución de la organización y los resultados que ésta desea obtener.

La Corporación del Conservatorio de Música de Puerto Rico (Corporación) debe estar capacitada para promover los recursos humanos más aptos; adiestrarlos e incentivarlos hacia la consecución de metas. Una participación activa y organizada en los procesos administrativos y operacionales debe garantizar el máximo rendimiento y la satisfacción en el trabajo de los empleados.

El proceso de evaluación debe promover la integración y sobre todo compromiso de la gerencia, en la consecución de las metas y objetivos de la Institución. Es de suma importancia contar con un sistema de evaluación con procedimientos claros,

exhaustivos y sistemáticos, con métodos definidos que se puedan administrar de manera continua y consistente. El sistema tiene que resultar en un proceso confiable y motivador para los empleados.

II. Base Legal y Aplicabilidad

A. Base Legal

El sistema de evaluación de ejecutorias del Conservatorio de Música está fundamentado en la Ley Núm. 77 de 30 de mayo de 1980, según enmendada, en la medida en que faculta al Conservatorio a ser titular en pleno dominio, administrar y coordinar la utilización más eficiente de las instalaciones físicas, y por su obligación de brindar un servicio a la cultura, en especial a la juventud, de las facilidades necesarias para educar y perfeccionar destrezas musicales, incluyendo el ofrecimiento de programas de educación superior orientados hacia el desarrollo de las artes musicales para el pueblo de Puerto Rico.

B. Aplicabilidad

El sistema de evaluación de ejecutorias está fundamentado en el Reglamento de Personal del Conservatorio y aplicará a todos los empleados no docentes de carrera del Conservatorio.

III. Marco Teórico

El sistema de evaluación provee al patrono información de importancia sobre las ejecutorias de sus empleados. Esta información es de gran utilidad para llevar a cabo la toma de decisiones en la medida que sea un fiel reflejo de los logros o deficiencias individuales de cada empleado. Por tal razón la medición tiene que estar estrechamente relacionada con el cumplimiento de los resultados o servicios esperados

por la Corporación. En este sentido es sumamente importante establecer un proceso continuo donde se evalúe la percepción del empleado en términos del desempeño de sus tareas, en particular qué se espera de él y la forma en que éste debe realizar su trabajo.

Todo proceso de evaluación de ejecución requiere la participación de los supervisores y de los empleados. El sistema de evaluación de ejecución descansa en la comunicación efectiva entre el supervisor y el supervisado. El sistema requiere honestidad y autenticidad de los supervisores en su función de señalar deficiencias que impiden el pleno rendimiento de sus empleados. El supervisor tiene que ser un facilitador de procesos para viabilizar el máximo rendimiento del trabajador. Por otro lado, el sistema requiere que los empleados estén completamente informados de las áreas que reflejan deficiencias y tener así la alternativa de mejorar sus ejecutorias.

Este proceso evaluativo requiere que el empleado esté receptivo a recibir constantemente información sobre áreas de su trabajo que necesitan mejorarse. También el sistema requiere de la gerencia, que los juicios valorativos de las ejecutorias de los empleados estén basados en hechos constatables y no en meras interpretaciones subjetivas o en referencia a casos aislados, que desvirtúan la credibilidad del sistema. El sistema de evaluación de ejecución es uno de los más difíciles y delicados de los procesos administrativos; por tal razón exige de los supervisores el desarrollo de destrezas básicas para asegurar un alto grado de imparcialidad y una actitud positiva.

La planificación es un proceso sumamente importante dentro de un sistema de evaluación de ejecutorias. En gran medida el éxito del sistema de evaluación descansa

en una buena planificación. La introducción de un sistema de evaluación por ejecutorias, por su propia naturaleza, va a generar una resistencia natural al cambio. La gerencia de la Corporación tiene que adiestrar y tomar medidas para viabilizar este proceso. Es necesario desarrollar las estrategias necesarias para preparar realmente el escenario para una rápida aceptación del sistema a todos los niveles de la Corporación. Es crucial que la Corporación provea unos canales de comunicación, a través de los cuales se oriente a los empleados sobre la naturaleza y magnitud del sistema, motivando al personal a comprometerse con la implantación del mismo.

La implantación de este sistema dependerá del respeto mutuo entre el personal, de ofrecer la oportunidad a todos los sectores de participar en la planificación, implantación y revisión del mismo. Estas son bases para el éxito futuro de este sistema.

IV. Glosario

A continuación se definen los términos que se utilizan en este manual:

Corporación

La Corporación del Conservatorio de Música de Puerto Rico.

Ley

La Ley Núm. 77 aprobada el 30 de mayo de 1980, según enmendada, conocida como Ley que crea el Conservatorio de Música de Puerto Rico.

Junta

La Junta de Directores de la Corporación del Conservatorio de Música de Puerto Rico.

Comité

Se refiere al Comité de Vistas Administrativas creado en virtud del Artículo 9, Sección 9.3 del Reglamento de Personal del Conservatorio de Música.

Rector(a)

Principal ejecutivo(a) del Conservatorio, denominado Autoridad Nominadora.

Principio de Mérito

El principio que regirá todo el servicio público, de modo que sean los más aptos los que sirvan al Gobierno y que todo empleado sea seleccionado, adiestrado, ascendido y retenido en su empleo en consideración al mérito y a la capacidad, sin discrimen por razones de raza, color, sexo, nacimiento, edad, origen o condición social, ni por las ideas políticas o religiosas, impedimento físico o en virtud de cualquier disposición que impida el discrimen.

Ejecución

La manera o forma en que se llevan a cabo las tareas específicas que le son asignadas a los empleados.

Evaluación

El proceso mediante el cual se mide el valor total de las ejecutorias y comportamiento de un empleado, tomando en consideración el logro de los resultados esperados en el desempeño de las funciones del puesto y el cumplimiento de los criterios establecidos de comportamiento y disciplina establecidos. Es la función administrativa que comprende el pasar juicio sobre las ejecutorias de éstos en referencia a objetivos, normas o criterios previamente establecidos.

Evaluación Continua

Significa el proceso de comunicación continua y sistemática para corregir deficiencias en la ejecución de las tareas de un empleado con el fin de evitar que llegue a la evaluación preliminar y final con deficiencias por falta de seguimiento, adiestramiento, desarrollo de destrezas o referimiento para ayuda ocupacional.

Evaluación Preliminar

Significa la primera parte del proceso de evaluación. Es la evaluación que se realiza seis (6) meses después de la preparación, discusión y certificación del rfo del *"Formulario de Evaluación de Desempeño Personal no Gerencial"*. Esta evaluación tendrá el mismo peso que la evaluación final pero tendrá el propósito de corregir deficiencias que no se han podido corregir mediante el proceso de evaluación continua hacia la calidad del trabajo. Se puede clasificar como una evaluación formativa, acumulativa.

Evaluación Final

Significa la actividad que resume el supervisor sobre el desempeño de las funciones de los empleados, así como el de su comportamiento con relación a sus deberes y obligaciones durante el ciclo de evaluación.

Función

Significa el conjunto de tareas afines y relacionadas que describe en forma general las labores y responsabilidades esenciales del empleado en un puesto.

Hoja de Seguimiento

Significa el registro en el cual el supervisor anotará aquellos incidentes críticos positivos y negativos relacionados a las ejecutorias de los resultados esperados y con

los criterios de comportamiento y disciplina del empleado. Dicha hoja la utilizará el supervisor en la etapa de evaluación formativa.

Nivel de Ejecución

Significa la denominación o adjetivo que se usa para describir el rendimiento de los empleados tales como: excede las expectativas, cumple con las expectativas y no cumple con las expectativas (necesita mejorar).

Excede las Expectativas

Es el empleado que va más allá en el cumplimiento de sus tareas y responsabilidades. Desarrolla su trabajo con un mínimo de supervisión, luego de recibir orientación e instrucciones. Demuestra iniciativa y habilidad creadora en la solución de problemas. La calidad del trabajo es excepcional. Es modelador de conducta, aporta ideas y se ha distinguido óptimamente en los asuntos relacionados con su trabajo; dedica tiempo adicional, de ser necesario. Su actitud positiva hacia su trabajo sirve de estímulo a sus compañeros. Su asistencia y puntualidad están dentro del estándar establecido para el criterio.

Cumple las Expectativas

Significa el grado de cumplimiento de sus tareas y responsabilidades dentro de lo esperado. Sigue instrucciones luego de ser orientado, ocasionalmente demuestra iniciativa y creatividad en la solución de problemas. Sus trabajos son de calidad. Es disciplinado, cuando se le requiere, aporta algunas ideas y ha contribuido satisfactoriamente al logro de los objetivos de la Corporación. Hace uso razonable de su tiempo en los asuntos relacionados con su trabajo. Su asistencia y puntualidad están dentro del estándar establecido para el criterio.

No Cumple las Expectativas (Necesita mejorar)

Significa que el empleado rara vez cumple con sus tareas y responsabilidades luego de ser ampliamente orientado y no cumple con las instrucciones impartidas. Ocasiona conflictos en la solución de problemas. Sus trabajos son de muy baja calidad. Necesita supervisión y orientación constante. Incurrir en violaciones a las normas y reglamentos establecidos. No aporta ideas ni contribuye a lograr los objetivos de la Corporación. Pierde mucho tiempo en atender los asuntos relacionados con sus tareas y responsabilidades. Su asistencia y puntualidad están por debajo del estándar esperado.

Sistema de Evaluación

Conjunto de procedimientos y técnicas que forman parte de la administración de personal, mediante el cual la organización obtiene información válida y pertinente sobre la calidad de la ejecutoria de los empleados para evaluar su efectividad en relación a los objetivos establecidos.

Tarea

Una actividad de trabajo identificable, la cual es necesaria en el desempeño de las funciones de un puesto.

V. Objetivos y Propósitos del Sistema de Evaluación

El procedimiento establecido para la evaluación de las ejecutorias de los empleados de la Corporación persigue satisfacer los siguientes objetivos y propósitos operacionales:

1. Establecer y mantener el 100% de logro de ejecutorias de todos los empleados.

2. Proveer a la gerencia información actualizada y confiable sobre la ejecución del personal en las diversas áreas, para que sirva de base en las transacciones de personal.
3. Aumentar los niveles de productividad de la Corporación, al mismo tiempo que se desarrolla un ambiente de cordialidad, justicia y satisfacción en las relaciones laborales de la Institución.

El sistema de evaluación tendrá el propósito de motivar a los empleados a superarse, logrando un sentido de pertenencia y orgullo propio como servidores públicos. El sistema cumple el propósito de determinar áreas en que el empleado excede las expectativas, así como también, áreas donde se presentan deficiencias, y el modo de mejorar. Este proceso de evaluación debe servir a los supervisores como insumo para establecer planes de medidas correctivas según los hallazgos, así como también, para elogiar el trabajo bien hecho y para la planificación de adiestramientos adecuados a las necesidades de supervisión. Todo este proceso es un procedimiento continuo que permite al supervisor y al empleado tomar medidas de mejoramiento en un momento adecuado, para reducir costos de producción y permitir al empleado mejorarse a tiempo para una evaluación final. De esta forma, el empleado tendrá la oportunidad de mejorar las ejecutorias y alcanzar los resultados esperados. Finalmente, este sistema debe ayudar a los supervisores a mejorar dramáticamente las técnicas de supervisión efectiva y evaluación que resultan ser una necesidad tanto en la administración pública como en la privada.

VI. Utilización de la Evaluación Sistemática

La evaluación de ejecutorias como un sistema continuo es producto de la necesidad de empresas y organizaciones en constante crecimiento y desarrollo. La Corporación del Conservatorio de Música tienen una genuina necesidad de información sistemática que le permita tomar decisiones en todos sus niveles para producir bienes y servicios en una cantidad adecuada, de una calidad óptima y en un tiempo razonable. La información que proveerá este sistema será de gran relevancia para lograr los siguientes objetivos:

1. La utilización adecuada de los recursos humanos disponibles.
2. Desarrollar la participación de todos los empleados en los procesos de la toma de decisiones, propiciando así un ambiente de trabajo de confianza, tolerancia hacia la diferencia de criterio y de alta productividad.
3. Que sirva de base para la toma de decisiones de personal, tales como: aumentos salariales, ascensos, reconocimientos, adiestramientos, reclasificaciones, acciones disciplinarias y otras acciones de personal.
4. Facilitar el uso de técnicas apropiadas de supervisión de personal.

VII. Descripción de Sistema

El sistema de evaluación aplicará a todos los empleados de la Corporación del Conservatorio de Música. El sistema será uno continuo, que se inicia con el período probatorio del empleado. Dicho período probatorio es un proceso de aprendizaje donde al empleado se le enseña a realizar el trabajo y se provee para un proceso de retroalimentación entre el supervisor y el empleado en período probatorio. Dicho proceso culmina con la aprobación o no aprobación del período designado. El proceso

de evaluación durante el período probatorio se hará a base de las tareas esenciales constatables del puesto.

En esencia, el sistema de evaluación por desempeño es un complemento al sistema de retribución y clasificación. Este sistema ofrece tanto al supervisor como al supervisado un papel activo de participación, siempre y cuando se salvaguarde un clima favorable de constante comunicación y respeto.

A. Fase de Evaluación

El sistema de evaluación de la Corporación tiene varias fases a saber:

Fase 1

1. Examen por el supervisor de las funciones y criterios sobre los cuales ejecución va a ser evaluada.
2. Discusión del supervisor y el empleado del formulario, "*Evaluación de Desempeño Personal no Gerencial*".

Fase 2

3. Evaluación preliminar del supervisor de la ejecutoria del empleado.
4. Discusión y firma de la evaluación entre el supervisor y el supervisado.

Fase 3

5. Evaluación final.
6. Recomendaciones de aumentos por méritos, premios, bonos de productividad y plan de mejoramiento para áreas deficientes, entre otras.

El procedimiento está diseñado para un año y será recurrente cada año. El examen de funciones y criterios se lleva a cabo al terminar el año fiscal. Se realizará una evaluación preliminar a los seis (6) meses de ejecución y una evaluación final al terminar el ciclo de evaluación. Los empleados en período probatorio comenzarán su ciclo de evaluación al momento de su nombramiento como empleado regular. Al final de dicho período probatorio el empleado debe haber alcanzado un grado o nivel de ejecución esperado para ese puesto.

B. Interrupción del Ciclo de Evaluación

El ciclo de evaluación podría interrumpirse por alguna razón justificada. Pueden haber razones justificadas como, entre otras, la concesión de algún tipo de licencia (licencia sin sueldo, licencia militar, licencia por enfermedad, licencia por maternidad, accidente del trabajo o cualquier otro tipo de licencia que exceda de 45 días laborables consecutivos). Para rendir un informe de algún ciclo de evaluación es recomendable que el empleado trabaje un período de seis (6) meses consecutivos. No podemos evaluar empleados que no hayan estado ejecutando sus tareas durante un período de tiempo considerable.

Al empleado que esté por un período de seis (6) meses o más disfrutando de alguna licencia en el ciclo de evaluación, no se le acreditará el tiempo trabajado, sino que comenzará el ciclo de evaluación al momento de su reinstalación.

En aquellos casos en que el empleado cambie de supervisor en algún momento dentro del ciclo de evaluación se seguirá el siguiente proceso:

1. Cada supervisor inmediato del empleado tendrá la responsabilidad de preparar y remitir un informe de evaluación no más tarde de cinco (5) días laborables a partir de la fecha en que el empleado cese en sus funciones en su área.
2. Enviará un informe al nuevo supervisor y una copia a la Oficina de Recursos Humanos.

Los deberes de un puesto podrán ser modificados de acuerdo con las reglas establecidas en el Plan de Clasificación y Retribución establecido para la Corporación del Conservatorio de Música.

C. Administración del Sistema

El sistema de evaluación será administrado por la Oficina de Recursos Humanos de la Corporación. La Oficina de Recursos Humanos contará con todos los recursos necesarios y el apoyo de todas las áreas de la Corporación. Esta Oficina desarrollará todos los mecanismos para administrar de manera efectiva y eficiente dicho plan. En el desempeño de esta función, contará con el apoyo de todos los Directores(as) de Departamentos y Decanos(as). La Oficina de Recursos Humanos facilitará información actualizada sobre nuevos nombramientos, aumentos salariales, renunciaciones, traslados, descensos, reclasificaciones, ascensos y cualquier otra información necesaria para lograr la finalidad del sistema.

D. Proceso de Evaluación por el Supervisor

Primer Paso

El supervisor identifica las funciones de cada empleado según las tareas asignadas. Identificará el objetivo del área de trabajo y hará un plan de trabajo para cada ciclo de evaluación. Como parte de este proceso debe considerar: las tareas y deberes que tiene cada empleado y las tareas que surgen por la necesidad del buen funcionamiento de su área, conforme al Plan de Trabajo de la Corporación. Los resultados esperados estarán basados en el Plan de Trabajo formulado por cada Director(a) de Departamento o Decano(a).

El(la) Director(a) de cada Departamento o Decano(a) remitirá el Plan a los(as) directores(as) de sección y éstos a su vez a los supervisores de cada área. Cada supervisor inmediato efectuará una primera reunión con cada uno de los empleados que supervise. En dicha reunión el supervisor debe asegurarse de que el empleado tenga claro cuáles son las funciones y criterios que formarán la base de la evaluación. Se explicará lo que significa una calificación de "Excede las Expectativas", "Cumple las Expectativas" y "No Cumple las Expectativas".

Cada supervisor tendrá la obligación de llevar una bitácora con cualquier información o documentos que sean pertinentes a la ejecutoria de cada empleado, con el objetivo de poder justificar y fundamentar la evaluación de su labor al final del ciclo. Algunos ejemplos de información de la bitácora pueden ser:

- Formulario de Evaluación
- Hoja de Seguimiento

- Memorandos de reconocimiento o amonestaciones o de ambos
- Informes de trabajo realizado
- Muestras de trabajo realizado por el empleado

La evaluación es un proceso continuo, por lo que se requiere que se lleve durante todo el ciclo. El empleado tiene que ser informado por su supervisor en relación a su ejecutoria y comportamiento a través de reuniones periódicas y cuando estime conveniente, así como para llamar la atención sobre la necesidad de mejorar la realización de las tareas. El supervisor será responsable de mantener un récord de evaluación de cada empleado, con copia de aquellos documentos que evidencien la ejecutoria del empleado. Es importante que se anoten fechas en que se reúne con el empleado para discutir ejecutorias, así como los acuerdos tomados en tales reuniones. Esta información se anotará en la Hoja de Seguimiento (Apéndice C). El supervisor tendrá la obligación de asegurarse de anotar los eventos o incidentes “negativos” acerca de la labor del empleado, así como las situaciones en donde el empleado se ha desempeñado con excelencia.

Segundo Paso

Evaluación Preliminar

Esta evaluación se llevará a cabo cada seis (6) meses a partir de la reunión de discusión de la “*Formulario de Evaluación de Desempeño*”. En esta evaluación preliminar el supervisor tiene que reunirse con el empleado para examinar en forma detallada cómo ha sido la ejecutoria hasta el momento de la

reunión. Para esos fines se utilizará el *“Formulario de Evaluación de Desempeño”*. Se hará referencia a todas las funciones, así como a los criterios de comportamiento y disciplina que se definen al comienzo del ciclo de evaluación.

En esta entrevista se dialoga sobre la ejecutoria durante los primeros seis (6) meses del ciclo de evaluación. Luego de pasar juicio sobre las funciones, se deben identificar las áreas que requieren mejorarse. El empleado y el supervisor discutirán el plan de acción para mejorar dichas áreas. Es muy importante la participación del empleado durante todo el proceso de evaluación. De esta forma, se establecerá el clima adecuado para que cada empleado se comprometa plenamente.

En el expediente de evaluación del empleado se mantendrá la evaluación preliminar, los planes de acción discutidos entre el supervisor y el supervisado, de forma tal que sean la base para la evaluación final del empleado. Toda comunicación oficial, así como el expediente individual de los empleados tendrá carácter confidencial y podrá ser examinado únicamente para fines oficiales o por el propio empleado si así lo desea. La Oficina de Recursos Humanos será custodio de los expedientes de evaluación. Para el examen de los expedientes se seguirán las disposiciones establecidas en el Reglamento de Personal.

Tercer Paso

Evaluación Final

Este paso es muy parecido al anterior. En esta etapa se sumará la puntuación de la evaluación preliminar más lo que obtuvo en la evaluación final y

se computará el promedio. La evaluación final cubre todo el ciclo de evaluación desde la certificación del ciclo de evaluación.

Para realizar este proceso cada supervisor debe tener accesible el *"Formulario de Evaluación Personal no Gerencial"*, hoja de seguimiento, la evaluación preliminar y el expediente de evaluación del empleado. El supervisor se reúne con el empleado y revisan todos los acuerdos establecidos. Deben examinar los acuerdos establecidos en el plan de acción individual del empleado y discutir específicamente los aspectos en los cuales el empleado tenía deficiencia, así como aquellas áreas donde ha sobresalido, y se deben evaluar nuevamente.

El supervisor deberá presentar prueba en la cual fundamenta sus conclusiones. Ante todo, la evaluación del empleado debe estar justificada. El formulario de evaluación tiene un espacio para este propósito (espacio para hacer observaciones).

El supervisor tiene que justificar su evaluación, debe ofrecer la prueba que lo llevó a calificar de esa forma. En caso de adjudicar un "no cumple con las expectativas" debe presentar, por ejemplo, copia de advertencias, advertencias escritas al empleado, informes de trabajo, muestras de trabajo, prueba de ausentismo injustificado, etc. En caso de otorgar un "excede las expectativas" debe presentar, por ejemplo, cartas de reconocimiento, evidencia de logros excepcionales, informes de trabajo, muestras de trabajo, etc.

Para mantener un clima adecuado de trabajo y un trato justo a todos los empleados, el supervisor deberá discutir todo el proceso de análisis de la

ejecución con el empleado. Si una evaluación no ofrece justificación para las calificaciones discutidas, la Oficina de Recursos Humanos la devolverá al supervisor para que ofrezca la prueba necesaria, o en su lugar, modifique la evaluación del empleado. El supervisor debe tomar en consideración la prueba que ha mostrado al empleado en la entrevista de evaluación antes de otorgar una calificación final. El empleado debe expresar que ha sido informado sobre la evaluación en esta reunión, firmando su hoja de evaluación.

VIII. Guía para el Uso de Formularios

A. Formulario – “Formulario de Evaluación de Desempeño Personal no Gerencial”

1. Complete en el formulario la siguiente información
 - a. Nombre y apellido del empleado
 - b. Categoría
 - c. Fecha de vencimiento del período probatorio
 - d. Periodo de Evaluación
 - e. Período que cubre la evaluación del empleado

2. Tareas esenciales del puesto

Este proceso requiere que las tareas del empleado estén definidas, según la descripción de cada puesto. El supervisor definirá, utilizando como base la mencionada Descripción de Tareas, las funciones asignadas al empleado, en orden de importancia o prioridad.

De existir en el futuro algún cambio significativo en las tareas del empleado, el supervisor deberá enumerar las tareas principales que realmente ejecute el empleado. Al realizar esta labor el supervisor debe considerar los siguientes aspectos:

- a. que las tareas realmente sean las esenciales del puesto que describe.
 - b. que comiencen con un verbo que describa específicamente la labor o trabajo que se va a ejecutar.
 - c. se eviten verbos que agrupen la labor a menos que se ofrezca la información indispensable que nos permita definir con entera certeza la naturaleza de la tarea que se esté llevando a cabo.
 - d. las tareas esenciales deben ir en orden de importancia para que el puesto se realice.
3. Revisión y firma del formulario "Formulario de Evaluación Personal no Gerencial"

El formulario será revisado y discutido con el empleado. El supervisor será responsable de orientar al empleado con relación a los criterios de comportamiento y disciplina que sean requeridos en todo proceso evaluativo. Ambos deben firmar el formulario, del cual se entregará copia al empleado. Se enviará original a la Oficina de Recursos Humanos según el itinerario oficial fijado para

estos efectos. El hecho de que el empleado no firme el formulario no impide que sea evaluado.

B. Formulario de Seguimiento (Bitácora) / Apéndice C

La hoja de seguimiento es uno de los instrumentos de evaluación y por lo tanto tiene que ser parte integrante del expediente del empleado. Este es muy importante para mostrar de forma sistemática aquellos eventos, incidentes o actividades que sean relevantes a la evaluación de las ejecutorias del empleado. De esta forma, el supervisor no tendrá que depender de la memoria para evaluar a su empleado.

Es indispensable el uso de este formulario de seguimiento, ya que el supervisor será más objetivo en el proceso de evaluación. El supervisor estará pendiente de tener récord de aquellas actividades o ejecutorias que excedan las expectativas o aquellas que no cumplen las expectativas, lo que requerirá unos minutos para anotar dichas observaciones.

La comunicación constante con el empleado es vital, en todo el proceso en especial para ayudarlo a cubrir deficiencias o alentarle en los éxitos. De este modo el empleado estará enterado de su progreso en el desempeño de sus deberes y tendrá la oportunidad de mejorar su trabajo, de ser necesario. Tanto la comunicación directa con el empleado, así como la documentación de los eventos significativos, son procesos indispensables para la implantación de este sistema.

C. Criterios de Comportamiento y Disciplina

Todos los factores de evaluación con sus guías generales se recogen en los formularios de evaluación, tanto para empleados gerenciales que supervisan como para empleados gerenciales que no supervisan.

Además de evaluar el desempeño de todo empleado en las áreas tales como conocimiento del trabajo, destrezas y habilidades en el desempeño, se deben considerar cinco (5) factores de comportamiento y disciplina. Estos factores se definen de la siguiente forma:

1. Cooperación - La cooperación se mide en términos de la disposición que muestra el empleado para prestar ayuda a otros compañeros de trabajo, aunque sea fuera de sus funciones regulares, cuando sea necesario, con consentimiento del supervisor.
2. Asistencia - Este aspecto se mide tomando en consideración que el empleado se presente a trabajar con la regularidad esperada, según las normas establecidas.
3. Puntualidad - Que se presente, tanto al trabajo como a reuniones y citaciones a la hora establecida.
4. Buenas Prácticas de Trabajo - En este aspecto se mide la responsabilidad con relación al cumplimiento de procedimientos y reglas de trabajo, el conocimiento de normas de servicio excelente y el interés por adquirir conocimiento de procedimientos para mejorar el servicio y su efectividad en el

reglas de trabajo, el conocimiento de normas de servicio excelente y el interés por adquirir conocimiento de procedimientos para mejorar el servicio y su efectividad en el trabajo. Cumplimiento del trabajo dentro de los límites de tiempo y prioridades establecidas.

5. Observaciones de Normas y Políticas de la Corporación - Este aspecto se mide en términos de si el empleado cumple con todas las normas y políticas de la Corporación. Su disponibilidad para conocer y entender tales reglas y demostrar estar comprometido con la política institucional.
6. Relaciones Interpersonales - Este concepto se mide en términos de cómo se lleva el empleado con el resto de sus compañeros de trabajo y la clientela. Se toma en consideración la conducta del empleado que fomenta relaciones interpersonales, armoniosos y positivas ya sea con los demás empleados, con su supervisor, con los subalternos (cuando aplique) o con la clientela en general.
7. Etica Laboral – La ausencia de sospecha, involucración o convicción para actos contrarios a la política pública, la ley o la moral, la adhesión sincera y evidente a altos ideales morales y profesionales.

D. Clasificación de la Evaluación Final

Escala de Evaluación

1.00 hasta 1.49	-	no cumple con las expectativas (necesita mejorar)
1.50 hasta 2.49	-	Cumple con las expectativas
2.50 hasta 3.00	-	Excede las expectativas

Conocimiento del trabajo	1
Destreza en la ejecución del trabajo	2
Habilidad para seguir instrucciones	1
Cooperación	2
Asistencia	2
Puntualidad	2
Buenas prácticas del trabajo	2
Observa las normas y políticas de la agencia	2
Relaciones interpersonales	<u>2</u>
Total	14

Fórmula y aplicación:

Puntuación total = Nivel de Ejecución

Total de factores evaluados = 10

Por consiguiente: $18 \div 10 = 1.80$

1.80 equivale a una ejecución de un empleado que cumple con las expectativas.

E. Plan de Acción

En esta área se hará un resumen de las fortalezas, las áreas en que el empleado necesita mejorar y se formularán las metas para corregir las deficiencias, así como el período de tiempo, estrategia o actividad para corregirlas.

- Fortalezas del empleado - El supervisor expondrá las áreas en que el empleado ha sobrepasado las expectativas.
- Áreas que deberá mejorar - El supervisor identificará las áreas que pueden ayudar al empleado en su mejoramiento profesional, o aquellas en donde no logró obtener una calificación competente.
- Metas o acción correctiva - El supervisor expondrá el plan de acción que se seguirá para capacitación, desarrollo y mejoramiento del empleado, o para corregir las deficiencias.

IX. Normas y Procedimientos

A. Guías para Conducir la Entrevista de Evaluación

1. Notificación - El supervisor planifica la entrevista con el empleado para revisar los resultados obtenidos en la hoja de evaluación, tanto de los estándares de ejecución como los criterios de comportamiento y disciplina. El empleado será notificado con cinco (5) días laborables de anticipación a la fecha de la entrevista. Se citará por escrito con fecha, hora , lugar y propósito de la entrevista.
2. Planificación - El supervisor deberá tener preparado el expediente del empleado con aquellos documentos, memorandos, anotaciones, reconocimientos, muestras de trabajos del empleados que puedan sustentar los juicios emitidos en la evaluación. Es importante que si en algún renglón el empleado no cumple con los estándares de ejecución o criterios de comportamiento y disciplina, el supervisor tiene que preparar un plan de acción correctivo para que el empleado alcance el nivel deseado. El principal objetivo del sistema de evaluación es motivar al empleado a continuar ofreciendo servicios de excelencia o para que alcance el nivel óptimo de productividad. El supervisor revisará los materiales que va a discutir en la entrevista, formulario de evaluación, récords de eventos significativos, historial de asistencia, informes de trabajo y otra información o documentos que estime pertinente. Además, debe tener completado de forma preliminar el formulario de

evaluación que va a discutir con el empleado. El supervisor debe utilizar las destrezas de entrevistas para mantener un clima de respeto mutuo para que el empleado se sienta en completa libertad para ser espontáneo y cordial. En los casos de cambios de supervisor dentro de un ciclo de evaluación, cada supervisor inmediato que haya supervisado el trabajo de un empleado, tendrá la obligación de preparar y remitir un informe de evaluaciones no más tarde de cinco (5) días laborables a partir de la fecha en que el empleado haya cesado funciones en su área. Enviará el informe original al nuevo supervisor del empleado y copia a la Oficina de Recursos Humanos.

3. Entrevista - El supervisor utilizará todas las técnicas de entrevista a su alcance para lograr los objetivos. Debe dialogar con el empleado sobre sus ejecutorias y determinar las causas que pudieran obstaculizar el desempeño de su labor. El empleado supervisado debe tener la oportunidad de exponer su punto de vista en cuanto a cómo él o ella considera su propio desempeño. Bajo ninguna circunstancia el evaluado debe ser fiscalizado, por el contrario, se debe confrontar con sus juicios en cuanto al desempeño del trabajo de una forma respetuosa y cordial. El supervisor tratará de ubicarse en el mundo del empleado y simultáneamente lograr que el empleado entienda y se ubique en la perspectiva gerencial. Una vez se establezca el ambiente de

trabajo necesario, se revisarán los objetivos que ambos acordaron al comienzo del ciclo de evaluación. Se deben discutir todos los objetivos de ejecución y los criterios de comportamiento, de modo que no quede ningunas duda en el empleado con relación a la puntuación obtenida. El objetivo de la evaluación es determinar si se cumple o no con unos objetivos e identificar las causas para implantar un plan de medidas correctivas, no para evaluar la personalidad del empleado. Es de esperar que el empleado justifique sus servicios, hábitos y actitudes, por lo cual, es necesario que el supervisor esté preparado con diplomacia y efectividad para mantener sus puntuaciones si está plenamente convencido y tiene prueba que sustente la evaluación.

Finalmente, una vez que el empleado y el supervisor certifiquen que discutieron la evaluación se discutirá el plan de acción, cuando el caso así lo requiera, en términos de nuevos objetivos, cambios en los procedimientos para incrementar la productividad del empleado, adiestramientos y otras medidas de mejoramiento que se identifiquen en el proceso.

B. Guía para Implantar el Plan de Acción

El Plan de Acción tienen tres áreas: reconocimiento, desarrollo y mejoramiento. Se recomiendan, pero no se limitan, los siguientes mecanismos por áreas:

-Reconocimiento

1. Felicitación al empleado frente a sus compañeros.
2. Carta al empleado con copia al expediente.
3. Recomendaciones para premios o cuadros de honor, ascensos, pasos por mérito, entre otros, según el Plan de Retribución de la Corporación y la situación fiscal de la Corporación.

-Desarrollo

1. Adiestramiento en servicio a través del Área de Adiestramiento
2. Adiestramiento a nivel académico
3. Adiestramiento práctico mediante traslado, rotación, etc.

-Mejoramiento

1. Orientación
2. Re-distribución
3. Revisión de tareas
4. Ajuste ocupacional si el empleado lo solicita o lo expone como un impedimento para realizar su trabajo

El supervisor establecerá el plan de acción tentativamente y lo discutirá con el empleado. Luego de discutido, lo revisará de forma final.

C. Guías: Seguimiento al Plan de Acción generado por la Evaluación

El supervisor será responsable directo de la implantación del Plan de Acción, que éste se lleva a cabo tal como se certificó en la entrevista en lo relativo a aquello que corresponda a la gerencia. Observará y evaluará la conducta y ejecución del empleado en sus tareas. Para ello se comunicará con los oficiales de Recursos Humanos de tal forma que sea efectiva la implantación

de dicho plan. La Oficina de Recursos Humanos utilizará los recursos que tenga disponibles para satisfacer las necesidades específicas de adiestramiento del empleado o cualquier otro servicio al empleado según se desprenda de las recomendaciones del supervisor.

D. Guías para Notificar al Empleado los Resultados de la Evaluación

Deberá ser entregado al empleado copia del formulario de la evaluación final debidamente completado, que contenga el Plan de Acción. El supervisor certificará con su firma que el contenido de la evaluación ha sido discutido y el empleado ha sido notificado oficialmente. Al concluir la entrevista de evaluación, el supervisor solicitará al empleado que firme el formulario como prueba de la reunión efectuada. Si el empleado se niega a firmar, el supervisor deberá indicarlo en la parte correspondiente del formulario.

El supervisor y el empleado podrán hacer observaciones y comentarios por escrito sobre la evaluación o el proceso, utilizándose la parte correspondiente. El empleado podrá hacer sus comentarios aún cuando no haya aceptado la evaluación. De no tener comentarios, tanto el supervisor como el empleado, deberán indicarlo en el espacio provisto. La Oficina de Recursos Humanos canalizará las recomendaciones del supervisor a las unidades correspondientes para su implantación y coordinará que las mismas se lleven a efecto.

El (la) Director(a) de Recursos Humanos ordenará incluir los documentos relativos a la evaluación del empleado en el expediente, de manera que exista en la Corporación un historial claro y completo del empleado.

E. Guías para Evaluaciones de Baja Productividad

Si el resultado de la evaluación refleja que el empleado tiene deficiencias en el desempeño de sus tareas, o en casos que el empleado esté de acuerdo con la evaluación pero la misma es deficiente, o mantenga una conducta intachable y no es productivo o viceversa:

1. Es responsabilidad del supervisor establecer un plan de acción efectivo el cual recoja todas las deficiencias reflejadas.
2. Luego de analizado el Informe de Evaluación, la Oficina de Recursos Humanos referirá en los próximos diez (10) días laborables al empleado para recibir adiestramiento y/o a un Programa Ayuda al Empleado para utilizar los recursos que tengan disponibles y satisfacer las necesidades específicas según se desprende de las recomendaciones del supervisor.
3. Si el empleado no mejora al término de dos evaluaciones finales consecutivas, aún con el refuerzo de adiestramiento y/o la ayuda ocupacional, se orientará al supervisor del empleado para su acción correspondiente.
3. En los casos en que el resultado de la evaluación refleje alguna relación con aspectos disciplinarios, la Oficina de Recursos Humanos citará al supervisor y lo orientará para que éste canalice sus recomendaciones a través del procedimiento de investigaciones y utilice el proceso existente en la Corporación para estos casos.

X. Guías para las Reconsideraciones

A. Reconsideración de la Evaluación Final

1. Primera etapa

Si el empleado no está de acuerdo con la evaluación final podrá solicitar por escrito reconsideración a su supervisor inmediato. El supervisor inmediato es responsable de considerar la evaluación final, si los planteamientos del empleado así lo justifican. Debe notificar los resultados al (a la) Director(a) de Recursos Humanos.

2. Segunda etapa

- a. Si el empleado no está de acuerdo con la decisión de la reconsideración del supervisor inmediato, podrá, dentro de los diez (10) días laborables a partir de la fecha de recibo de la decisión, solicitar reconsideración al supervisor del supervisor inmediato.
- b. El supervisor inmediato retendrá el informe y lo referirá a su superior tan pronto reciba la solicitud de reconsideración para su determinación.
- c. Esta solicitud se hará por escrito con copia al (la) Director(a) de Recursos Humanos, al supervisor inmediato y al superior del supervisor inmediato.
- d. Dentro de los diez (10) días laborables a partir de la fecha en que se reciba el escrito de reconsideración, el superior del supervisor inmediato deberá:

1. Examinar la evaluación a la luz de los planteamiento de ambas partes.
2. Preparar y remitir al empleado, al supervisor y al (la) Director(a) de Recursos Humanos un informe con su determinación final sobre la reconsideración..

3. Tercera etapa

Si el empleado no estuviera de acuerdo con la decisión del superior del superior del supervisor inmediato, éste podrá utilizar el siguiente procedimiento:

- a. Solicitará por escrito reconsideración al Comité de Vistas Administrativas (Comité) dentro de un período de diez (10) días laborables a partir del momento de la notificación de la decisión del superior del supervisor inmediato. Notificará con copia del escrito al supervisor inmediato, al superior del supervisor inmediato y al (la) Director(a) de Recursos Humanos.
- b. El (la) Director(a) de Recursos Humanos remitirá dentro de cinco (5) días laborables, a partir de la notificación del Comité, el expediente de evaluación del empleado donde estarán todas las pruebas y documentos complementarios que utilizó el supervisor y el superior del supervisor inmediato para emitir su decisión.
- c. El Comité notificará la decisión final al empleado, al supervisor inmediato, al superior del supervisor inmediato y al (la) Director(a)

de Recursos Humanos en un término de treinta días calendario, a partir del recibo del expediente.

B. Formulario de Evaluación de Desempeño Personal no Gerencial

Si el empleado no está de acuerdo con el Formulario de Deberes y Resultados Esperados, podrá solicitar reconsideración al superior del supervisor inmediato dentro de diez (10) días laborables de la entrevista del mencionado formulario.

El superior del supervisor inmediato tendrá diez (10) días laborables a partir del recibo de la reconsideración para emitir su decisión que será final y firme. La Oficina de Recursos Humanos se asegurará que este formulario sea fiel a las tareas oficiales del puesto que desempeña el empleado.

C. Decisión de la Oficina de Recursos Humanos sobre la Evaluación Final

1. La Oficina de Recursos Humanos tendrá la facultad de hacer análisis de las evaluaciones finales para asegurarse que las mismas se están realizando conforme a este manual. En dicho análisis la Oficina de Recursos Humanos verificará si se están logrando los resultados esperados. De encontrar discrepancias entre los criterios de "excede las expectativas" y "cumple las expectativas", esta oficina podrá iniciar un proceso para clarificar el propósito de cada calificación.
2. El Comité será el foro administrativo que llevará a cabo el procedimiento de revisión final antes descrito.

D. Disposiciones Generales

1. Todas las recomendaciones y notificaciones se harán por escrito.

2. Las términos establecidos en los procedimiento de reconsideración serán de estricto cumplimiento. En caso de no ser observados se perderá el derecho a reconsideración.

XI. Vigencia

Este manual comenzará a regir en la fecha que sea aprobada la enmienda por la Junta de Directores de la Corporación del Conservatorio de Música de Puerto Rico.

APROBADO POR:

Fecha

APÉNDICES

FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO PERSONAL NO GERENCIAL

NOMBRE: _____ PUESTO: _____

CATEGORIA: CONFIANZA ___ CARRERA ___ OTRO ___

PERIODO PROBATORIO VENCE EN : _____

PERIODO DE EVALUACION, DE _____ A: _____
 (fecha) (fecha)

El proceso de evaluación de trabajo constituye una comunicación directa y clara entre supervisor(a) y empleado(a) para discutir el nivel de ejecución en el trabajo de éste(a). Debe mediar un proceso de consulta con el(la) Director(a) de Departamento antes de comunicar los resultados de la evaluación y las recomendaciones correspondientes cuando apliquen.

La Oficina de Recursos Humanos debe estar disponible para proveer cualquier orientación que sea necesaria.

El propósito de la evaluación es proveer información a el(la) empleado(a) sobre su ejecución en el trabajo, siguiendo los factores descritos en el formulario. El(la) supervisor(a) debe señalar el nivel de ejecución logrado de acuerdo a la puntuación total.

El(la) supervisor(a) deberá ofrecer recomendaciones que correspondan a los resultados de la evaluación. Por ejemplo, una evaluación con deficiencias debe ir acompañada de un plan de acción dirigido a mejorar la efectividad de el (la) empleado(a) en su trabajo.

FACTORES DE EVALUACION

1. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO

Excede las expectativas	Cumple las Expectativas	No cumple las Expectativas (Necesita mejorar)
3	2	1

Guías Generales:

- Conoce la descripción de tareas de su puesto.
- Requiere instrucciones mínimas en el cumplimiento de sus responsabilidades.
- Preguntas al supervisor sobre cómo ejecutar sus funciones sean mínimas o ninguna.
- Hace sugerencias para mejorar su trabajo.

2. DESTREZA EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO

Excede las Expectativas	Cumple las Expectativas	No cumple las Expectativas (Necesita mejorar)
3	2	1

Guías Generales:

- No hay necesidad de rehacer trabajos.
- La rapidez con que lleva a cabo el trabajo se encuentra dentro de la norma.
- La supervisión requerida es mínima o ninguna.
- La calidad del trabajo reúne los requisitos establecidos.
- Actúa rápidamente, con un mínimo de planificación, cuando es necesario.

3. HABILIDAD PARA SEGUIR INSTRUCCIONES

Excede las Expectativas	Cumple las Expectativas	No cumple las Expectativas (Necesita mejorar)
3	2	1

Guías Generales:

- Acepta las instrucciones luego de recibirlas.
- No hay que repetir instrucciones continuamente.
- La ejecución, después de recibir instrucciones, es la deseada.
- No hay necesidad de rehacer trabajos por falta de seguir instrucciones de el (la) supervisor(a)

4. COOPERACION

Excede las Expectativas	Cumple las Expectativas	No cumple las Expectativas (Necesita mejorar)
3	2	1

Guías Generales:

- Se ofrece voluntariamente a trabajar tiempo adicional cuando se necesita.
- Siempre está disponible para intercambiar posiciones equivalentes con sus compañeros(as) cuando su supervisor(a) lo requiere.
- Muestra una actitud de cooperación durante sus horas de trabajo.
- Si la evaluación fue de "necesita mejorar", explique: _____

5. ASISTENCIA

Excede las Expectativas	Cumple las Expectativas	No cumple las Expectativas (Necesita mejorar)
3	2	1

Guías Generales:

- El historial de asistencia es satisfactorio.
- Se comunica con el (la) supervisor(a), según la política establecida cuando tiene que faltar por enfermedad.
- Cumple con todos los requisitos de la Política de Control de Ausentismo.
- La asistencia se evalúa de acuerdo con los siguientes criterios:

Nivel	Ausencia Incidencia	Periodo
1	9 ó más días	al año
2	5 ó más días pero menos de 9	al año
3	menos de 5 días	al año

6. PUNTUALIDAD

Excede las Expectativas	Cumple las Expectativas	No cumple las Expectativas (Necesita mejorar)
3	2	1

Guías Generales:

- El historial de puntualidad es satisfactorio.
- Se comunica con el (la) supervisor(a), según la política establecida cuando tiene que llegar tarde.
- Asiste con puntualidad a su trabajo
- Las tardanzas se evalúan de acuerdo con los siguientes criterios:

Nivel	Tardanza Incidencia	Periodo
1	10 ó más veces	al año
2	7 a 9 veces	al año
3	0 a 6 veces	al año

7. BUENAS PRACTICAS DE TRABAJO

Excede las Expectativas	Cumple las Expectativas	No cumple las Expectativas
-------------------------	-------------------------	----------------------------

3

2

(Necesita mejorar)

1

Guías Generales:

- Conoce las buenas prácticas de trabajo según requeridas por su posición y departamento.
- Siempre sigue las normas de buenas prácticas de trabajo al hacer su trabajo.
- Notifica a su supervisor(a) inmediatamente cualquier violación a las buenas prácticas de trabajo.
- Notifica a su supervisor(a) cualquier irregularidad que entienda pone en riesgo la calidad del servicio.
- Participa activamente y con interés en todos los adiestramientos sobre buenas prácticas de trabajo.

8. OBSERVA LAS NORMAS Y POLITICAS DE LA AUTORIDAD Y SIGUE LAS REGLAS INSTITUCIONALES

Excede las Expectativas

Cumple las Expectativas

No cumple las Expectativas
(Necesita mejorar)

3

2

1

Guías Generales:

- Siempre cumple con las Normas y Políticas de la Institución y sigue las Reglas Institucionales.
- Conoce y entiende las políticas establecidas en la Institución.
- Demuestra tener conocimiento absoluto de las reglas que rigen su trabajo.
- Se adhiere a todas las reglas establecidas por la Institución, especialmente en su área de trabajo.
- Participa activamente y con interés en todos los adiestramientos sobre normas y reglas en el trabajo.
- Demuestra estar comprometido con la práctica de las reglas y políticas institucionales.

9. RELACIONES INTERPERSONALES

Excede las Expectativas

Cumple las Expectativas

No cumple las Expectativas
(Necesita mejorar)

3

2

1

Guías Generales:

- Sus relaciones con sus compañeros(as) de trabajo son efectivas y armoniosas.
- Sus relaciones con el supervisor(a) son efectivas y eficientes.
- Usa tacto, discreción y destrezas de comunicación con compañeros de trabajo, superiores y los clientes.
- Es cortés y respetuoso en el trabajo con las demás personas.

- Crea ambiente positivo y saludable en el trabajo a través de buenas destrezas de comunicación.

10. ETICA LABORAL

Excede las Expectativas	Cumple las Expectativas	No cumple las Expectativas (Necesita mejorar)
3	2	1

Guías Generales:

- Se conduce de forma justa, respetando a la dignidad humana y los derechos de sus colaboradores clientes y usuarios.
- Demuestra lealtad y fidelidad a los valores, los principios, la misión, la visión, las reglas, la filosofía, las metas y objetivos de la agencia y de su unidad de trabajo.
- Mantiene la confidencialidad sobre aspectos relacionados a su trabajo.
- Justifica sus recomendaciones con datos y hechos y no mal interpreta, generaliza u omite información necesaria para el desempeño efectivo de su unidad de trabajo.
- Demuestra respeto por su trabajo y se desempeña como modelo a seguir.
- Protege los documentos y los equipos de trabajo que le son asignados y utiliza los mismos para fines estrictamente relacionados a los deberes y responsabilidades del puesto.
- No acepta regalías o compensación alguna por concepto de su desempeño en calidad de empleado público, exceptuando aquella autorizada por Ley.
- Evita incurrir en actividades de cualquier índole que puedan catalogarse como conflicto de intereses con su función como servidor público.

DEFINICION DE LOS NIVELES DE EJECUCION

1. Necesita mejorar su nivel de ejecución en el desempeño de sus funciones. Se debe re-evaluar en ____ meses. No puede permanecer en este nivel por más de ____ meses.
2. Alcanza el nivel de ejecución esperado y consistentemente cumple con las responsabilidades requeridas en su puesto. Este(a) empleado(a) se considera productivo(a) para la Institución.
3. Consistentemente excede el nivel de ejecución esperado en el cumplimiento de sus responsabilidades.

COLUMNA DE PUNTUACIÓN

1.00 - 1.49	No cumple las Expectativas (Necesita mejorar)
1.50 - 2.49	Cumple las Expectativas
2.50 - 3.00	Excede las Expectativas

EJEMPLOS DE PUNTUACION

Conocimiento del trabajo	1
Destreza en el desempeño del trabajo	2
Habilidad para seguir instrucciones	1
Cooperación	2
Asistencia	3
Puntualidad	2
Buenas práctica de trabajo	2
Observa las Normas y Políticas de la Institución y sigue las Reglas Institucionales	2
Relaciones interpersonales	2
Etica Laboral	<u>2</u>
	19

FORMULA Y APLICACION

Puntuación Total dividido entre el número total de Factores Evaluados = Nivel de Ejecución.

Puntuación Total = 19

Total Factores Evaluados = 10

Por consiguiente: $19 \div 10 = 1.90$

1.90 equivale a una ejecución de un(a) empleado(a) que cumple con las expectativas.

RESUMEN GENERAL DE LA EVALUACION

Indique cuál o cuáles son las áreas de mayor progreso del(de la) empleado(a) durante el período evaluado. También indique las áreas en el trabajo donde el(la) empleado(a) necesita desarrollarse.

AREAS DE MAYOR PROGRESO

AREAS DONDE NECESITA DESARROLLO

Plan de Desarrollo para mejora la efectividad en el trabajo del(de la) empleado(a).

Nivel de Desempeño 3. 2. 1.

(Circule el número correspondiente al nivel global de desempeño alcanzado por el(la) empleado(a).

Comentarios Generales del(de la) supervisor(a):

Comentarios Generales del(de la) Empleado(a).

Firma del(de la) Director(a) de Departamento

Fecha

Firma del (de la) Director(a) de Recursos Humanos

Fecha

Esta evaluación ha sido leída y discutida en detalle:

Firma del(de la) Supervisor(a)

Fecha

Firma del(de la) Empleado(a)

Fecha

CORPORACIÓN DEL CONSERVATORIO DE MÚSICA DE PUERTO RICO

SISTEMA DE EVALUACIÓN

HOJA DE SEGUIMIENTO

1. Nombre del Empleado _____ 2. Seguro Social _____
 3. Título del puesto _____ 4. Unidad _____
 5. Localización _____
 6. Período desde: _____ Hasta: _____

Actividad o Evento Significativo	Fecha	Comentarios

Firma del Supervisor _____

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PERSONAL GERENCIAL

NOMBRE _____ PUESTO _____

CATEGORIA: _____ CONFIANZA _____ CARRERA _____ OTRO _____

PERIODO PROBATORIO VENCE EN: _____

PERIODO DE EVALUACIÓN DE _____ A: _____
 (fecha) (fecha)

El proceso de evaluación de trabajo constituye una comunicación directa y clara entre supervisor(a) y empleado(a) para discutir el nivel de ejecución en el trabajo de éste(a). Debe mediar un proceso de consulta con el (la) Director(a) de Departamento antes de comunicar los resultados de la evaluación y las recomendaciones correspondientes cuando apliquen.

La Oficina de Recursos Humanos debe estar disponible para proveer cualquier orientación que sea necesaria.

El propósito de la evaluación es proveerle información a el(la) empleado(a) sobre su ejecución en el trabajo siguiendo los factores descritos en el formulario. El(la) supervisor(a) debe señalar el nivel de ejecución logrado de acuerdo a la puntuación total.

El(la) supervisor(a) deberá ofrecer recomendaciones que respondan a los resultados de la evaluación. Por ejemplo, una evaluación con deficiencias debe ir acompañada de un plan de acción dirigido a mejorar la efectividad de el(la) empleado(a) en su trabajo.

FACTORES DE EVALUACIÓN

1. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO

Excede Las Expectativas	Cumple las Expectativa	No cumple la Expectativas (Necesita mejorar)
3	2	1

Guías Generales:

- Conoce la descripción de tareas de su puesto.
- Requiere instrucciones mínimas en el cumplimiento de sus responsabilidades.
- Mejora continuamente la forma de hacer las cosas.
- Aporta ideas creativas y hace sugerencias para mejorar el trabajo.
- Evalúa las actividades bajo su supervisión y enfoca los recursos en función de las prioridades claves de la institución.

2. DESTREZAS EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO

Excede Las Expectativas	Cumple las Expectativa	No cumple la Expectativas (Necesita mejorar)
3	2	1

Guías Generales:

- Demuestra habilidad tanto en poner en práctica como en concebir ideas para mejorar el trabajo de sus subordinados.
- Ejerce habilidad creadora e iniciativa en la toma de decisiones.
- Estimula a sus subalternos para que prueben nuevos enfoques en los trabajos.
- Toma decisiones eficaces y a tiempo.
- Actúa rápidamente, con un mínimo de planificación, cuando es necesario.
- Dedicar su tiempo y el de los subalternos a lo que es importante, logrando sacar el trabajo a tiempo.
- Identifica y elimina obstáculos que se interpongan para la consecución de los objetivos planificados.
- Imparte y sigue instrucciones adecuadamente.

3. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

Excede Las Expectativas	Cumple las Expectativa	No cumple la Expectativas (Necesita mejorar)
3	2	1

Guías Generales:

- No hay que repetir instrucciones continuamente.
- La ejecución, después de recibir instrucciones, es deseada.
- No hay necesidad de rehacer los trabajos por falta de seguir instrucciones.
- Desarrolla un amplio conocimiento y perspectiva para anticipar futuras consecuencias y tendencias.
- Crea y comunica a los subalternos una visión precisa e inspiradora.
- Aúna los esfuerzos de su equipo de trabajo para lograr los objetivos.
- Crea estrategias y planes competitivos y perspicaces.
- Predica, con el ejemplo: su comportamiento es acorde con la visión de la Corporación del Conservatorio de Música de Puerto Rico.

4. COOPERACIÓN

Excede Las Expectativas	Cumple las Expectativa	No cumple la Expectativas (Necesita mejorar)
3	2	1

Guías Generales:

- Se ofrece voluntariamente para trabajar tiempo adicional cuando se necesita.
- Siempre está disponible a intercambiar posiciones equivalentes con sus compañeros(as) cuando su supervisor(a) lo requiere.
- Muestra una actitud de cooperación durante sus horas de trabajo.

Si la evaluación necesita mejorar, explique: _____

5. ASISTENCIA

Excede Las Expectativas	Cumple las Expectativa	No cumple la Expectativas (Necesita mejorar)
3	2	1

Guías Generales:

- El historial de asistencia es satisfactorio.
- Se comunica con el(la) supervisor(a), según la política establecida cuando tiene que faltar por enfermedad.
- Cumple con todos los requisitos de la Política de Control de Ausentismo.
- Asiste con puntualidad a su trabajo.
- La asistencia se evalúa de acuerdo a los siguientes criterios:

AUSENCIAS

NIVEL	INCIDENCIA	PERIODO
1	9 ó más días	al año
2	5 ó mas pero menos de 9 días	al año
3	menos de 5 días	al año

6. PUNTUALIDAD

Excede las Expectativas	Cumple las Expectativas	No cumple las Expectativas (Necesita mejorar)
3	2	1

Guías Generales:

- El historial de puntualidad es satisfactorio.
- Se comunica con el (la) supervisor(a), según la política establecida cuando tiene que llegar tarde.
- Asiste con puntualidad a su trabajo.
- Las tardanzas se evalúan de acuerdo con los siguientes criterios:

Nivel	Tardanza Incidencia	Periodo
1	10 ó más veces	al año
2	7 a 9 veces	al año
3	0 a 6 veces	al año

7. BUENAS PRACTICAS ADMINISTRATIVAS

Excede Las Expectativas	Cumple las Expectativa	No cumple la Expectativas (Necesita mejorar)
3	2	1

Guías Generales:

- Conoce las buenas prácticas de trabajo según requeridas por su posición y departamento.
- Siempre sigue las normas de buenas prácticas de trabajo al hacer su trabajo.
- Notifica a su supervisor(a) inmediatamente cualquier violación a las buenas prácticas de trabajo.
- Notifica a su supervisor(a) cualquier irregularidad que entienda pone en riesgo la calidad del servicio.
- Participa activamente y con interés en todos los adiestramientos sobre buenas prácticas de trabajo.

8. OBSERVA LAS NORMAS Y POLÍTICAS DE LA AUTORIDAD Y SIGUE LAS REGLAS DE SEGURIDAD

Excede Las Expectativas	Cumple las Expectativa	No cumple la Expectativas (Necesita mejorar)
3	2	1

Guías Generales:

- Siempre cumple con todas las Normas y Políticas de la Autoridad y sigue las Reglas Institucionales.
- Conoce y entiende las políticas establecidas en la Institución.
- Demuestra tener conocimiento absoluto de las reglas que rigen su trabajo.
- Se adhiere a todas la reglas establecidas por la Institución, especialmente en su área de trabajo.
- Participa activamente y con interés en todos los adiestramientos sobre normas y reglas en el trabajo.
- Demuestra estar comprometido con la práctica de las reglas y políticas institucionales.

9. RELACIONES INTERPERSONALES

Excede Las Expectativas	Cumple las Expectativa	No cumple la Expectativas (Necesita mejorar)
3	2	1

Guías Generales:

- Sus relaciones con compañeros(as) de trabajo son efectivas y armoniosas.
- Sus relaciones con el (la) supervisora(a) son efectivas y eficientes.
- Usa tacto, discreción y destrezas de comunicación al tratar con compañeros de trabajo, superiores y los clientes.
- Es cortés y respetuoso en el trabajo con las demás personas.
- Crea ambiente positivo y saludable en el trabajo a través de buenas destrezas de comunicación.

10. ETICA LABORAL

Excede las Expectativas	Cumple las Expectativas	No cumple las Expectativas (Necesita mejorar)
3	2	1

Guías Generales:

- Se conduce de forma justa, respetando a la dignidad humana y los derechos de sus colaboradores, clientes y usuarios.
- Demuestra lealtad y fidelidad a los valores, los principios, la misión, la visión, las reglas, la filosofía, las metas y objetivos de la agencia y de su unidad de trabajo.
- Mantiene la confidencialidad sobre aspectos relacionados a su trabajo.
- Justifica sus recomendaciones con datos y hechos y no mal interpreta, generaliza u omite información necesaria para el desempeño efectivo de su unidad de trabajo.
- Demuestra respeto por su trabajo y se desempeña como modelo a seguir.
- Protege los documentos y los equipos de trabajo que le son asignados y utiliza los mismos para fines estrictamente relacionados a los deberes y responsabilidades del puesto.
- No acepta regalías o compensación alguna por concepto de su desempeño en calidad de empleado público, exceptuando aquella autorizada por Ley. (vease Ley y/o Reglamento de Etica Gubernamental)
- Evita incurrir en actividades de cualquier índole que puedan catalogarse como conflicto de intereses con su función como servidor público.

DEFINICIÓN DE LOS NIVELES DE EJECUCIÓN

1. Necesita mejorar su nivel de ejecución en el desempeño de sus funciones. Se debe re-evaluar en ____meses. No puede permanecer en este nivel por más de ____ meses.
2. Alcanza el nivel de ejecución esperado y consistentemente cumple con las responsabilidades requeridas en su puesto. Este(a) empleado(a) se considera productivo(a) para la institución.
3. Consistentemente excede el nivel de ejecución esperado en el cumplimiento de sus responsabilidades.

COLUMNA DE PUNTUACIÓN

1.00 – 1.49	No cumple las Expectativas (Necesita mejorar)
1.50 – 2.49	Cumple las Expectativas
2.50 – 3.00	Excede las Expectativas

EJEMPLO DE PUNTUACIÓN

Conocimiento del trabajo	1
Destreza en el desempeño del trabajo	2
Habilidad para seguir instrucciones	1
Cooperación	2
Asistencia	3
Puntualidad	2
Buenas prácticas de trabajo	2
Observa las Normas y Políticas de la Institución y sigue las reglas Institucionales	2
Relaciones Interpersonales	2
Ética Laboral	<u>2</u>
	19

FORMULA Y APLICACIÓN

Puntuación Total dividido entre el número total de Factores Evaluados = Nivel de Ejecución.

Puntuación Total = 19

Total de Factores Evaluados = 10

Por consiguiente: $19 \div 10 = 1.90$

1.90 equivale a una ejecución de un empleado que cumple las expectativas.

RESUMEN GENERAL DE LA EVALUACIÓN

Indique cuál o cuáles son las áreas de mayor progreso del (de la) empleado(a) durante el período evaluado. También indique las áreas en el trabajo donde el(la) empleado(a) necesita desarrollarse.

AREAS DE MAYOR PROGRESO

AREAS DONDE NECESITA DESARROLLO

Plan de Desarrollo para mejorar la efectividad en el trabajo del(de la) empleado(a).

Nivel de Desempeño 3. 2. 1.

(Circule el número correspondiente al nivel global de desempeño alcanzado por el(la) empleado(a).

Comentarios Generales del(de la) supervisor(a): _____

Comentarios Generales del(de la) Empleado(a). _____

Firma del(de la) Director(a) de Departamento

Fecha

Firma del (de la) Director(a) de Recursos Humanos

Fecha

Esta evaluación ha sido leída y discutida en detalle:

Firma del(de la) Supervisor(a)

Fecha

Firma del(de la) Empleado(a)

Fecha

CORPORACIÓN DEL CONSERVATORIO DE MÚSICA DE PUERTO RICO

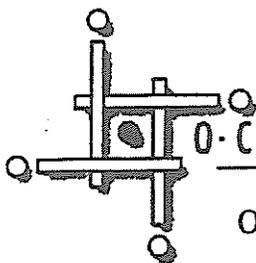
SISTEMA DE EVALUACIÓN

HOJA DE SEGUIMIENTO

1. Nombre del Empleado _____ 2. Seguro Social _____
 3. Título del puesto _____ 4. Unidad _____
 5. Localización _____
 6. Período desde: _____ Hasta: _____

Actividad o Evento Significativo	Fecha	Comentarios

Firma del Supervisor _____



Oficina Central de Asesoramiento Laboral y de Administración de Recursos Humanos

Oficina de la Administradora
Lcda. Emmalind García García

1 de abril de 2002

Sra. María del Carmen Gil
Rectora
Corporación del Conservatorio
de Música de Puerto Rico
350 Calle Soldado Rafael Lamar
Esq. F.D. Roosevelt
San Juan PR 00918-2199

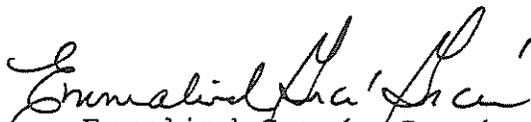
Estimada señora Gil:

Hacemos referencia al Sistema de Evaluación para el Desempeño de los Recursos Humanos adoptado por su Agencia. El mismo nos fue sometido para nuestra revisión y recomendaciones.

Luego de revisar dicho instrumento de evaluación, encontramos que cumple con los requisitos de la ley y sus reglamentos. En adición cumple con los elementos básicos de un buen sistema de evaluación, por lo que recomendamos su implantación.

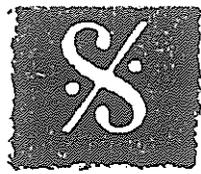
Esperamos que este Sistema constituya un instrumento que le ayude a alcanzar los más altos niveles de excelencia en la prestación de los servicios públicos.

Cordialmente,


Emmalind García García

☎ 787 722 1383
☎ 787 722 3390
ocalarh@ocalarh.gobierno.pr
www.ocalarh.com

PO Box 8476
San Juan, Puerto Rico 00910-8476



CONSERVATORIO
DE MÚSICA DE PUERTO RICO

Oficina de Rectoría

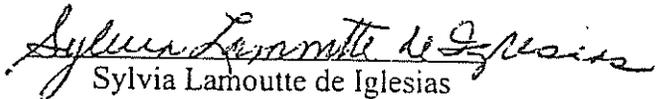
JUNTA DE DIRECTORES

CERTIFICACIÓN

Yo, Sylvia Lamoutte de Iglesias, Secretaria de la Junta de Directores del Conservatorio de Música de Puerto Rico, certifico que el acuerdo que a continuación se transcribe es copia fiel y exacta del adoptado por la Junta de Directores en su Reunión Ordinaria celebrada el 25 de abril de 2002.

"Que se aprueben las enmiendas propuestas al Plan de Evaluación de Desempeño, ya que las mismas fueron evaluadas, avaladas y endosadas por OICALRH como peritos en la materia."

PARA QUE ASÍ CONSTE, firmo la presente certificación en San Juan Puerto Rico, hoy 25 de abril de 2002.


Sylvia Lamoutte de Iglesias
Secretaria de la Junta de Directores