Estado Libre Asociado de Puerto Rico
Oficina de la Procuradora de las Mujeres
Oficina de Recursos Humanos

18 de septiembre de 2007

A TODO EL PERSONAL

Ada H. Guevara Mateo
Directora de Recursos Humanos

RESULTADOS IMD-ENMENDADOS

Se enmiendas las guías para el *personal que supervisa* enviadas el 28 de agosto, para establecer los resultados finales obtenidos en el Instrumento de Desarrollo y Mejoramiento (IMD).

A continuación la tabla de los resultados finales:

Personal que no supervisa (se toman en cuenta los criterios del 1 al 8)

PUNTUACIÓN	NIVEL O GRADO DE EVALUACIÓN
48 a 43	EXCELENTE
42 a 37	SUPERIOR
36 a 31	SATISFACTORIO
30 a 25	NECESITA MEJORAR
24 o menos	NO SATISFACTORIO

Personal que supervisa (se toman en cuenta los criterios del 1 al 12)

PUNTUACIÓN	NIVEL O GRADO DE EVALUACIÓN
76 a 66	EXCELENTE
65 a 55	SUPERIOR
54 a 44	SATISFACTORIO
43 a 33	NECESITA MEJORAR
34 o menos	NO SATISFACTORIO

Estas guías son para su utilización al determinar el resultado del IMD revisado.

Para su atención.

AGM/ARR

Estado Libre Asociado de Puerto Rico
Oficina de la Procuradora de las Mujeres

Orden Administrativa OPM Núm. OPM-2007-04

ENMIENDAS AL MANUAL DEL INSTRUMENTO DE DESARROLLO Y MEJORAMIENTO (IMD)

Propósito:

La presente Orden Administrativa tiene el propósito de enmendar los Artículos 6, 7 y 9 del Manual de Procedimiento del Instrumento de Mejoramiento y Desarrollo (IMD) y el Formulario del Instrumento de Desarrollo y Mejoramiento. Además, con esta Orden se modifican los valores de los criterios dirigidos a la tarea, añadiéndole más valor a los que están estrechamente relacionados con el desempeño del trabajo.

Estas enmiendas se consideran luego de la experiencia de haber completado tres ciclos de evaluación utilizando el instrumento desde su implantación en el año fiscal 2003-2004. Surgen de diversos planteamientos del personal que pretenden hacer el procedimiento uno mas rápido, ágil y practico para garantizar además la menor interrupción de los servicios. Como resultado se han de modificar las Etapas II y III del IMD, las cuales se detallan más adelante.

POR TANTO, se ratifica y enmiendan los siguientes incisos del Manual del Procedimiento del Instrumento de Mejoramiento y Desarrollo como se indica:

Enmienda 1: ARTÍCULO 1, SECCIÓN 5- <u>INTRODUCCIÓN</u>

La necesidad de contar con un tercer integrante en el Equipo de IMD que se utiliza en la tercera etapa será determinada a discreción del (de la) empleado(a). En caso de que el(la) empleado(a) evaluado(a), determine renunciar a contar con dicho tercer integrante, deberá certificar su decisión en el formulario IMD en el espacio provisto para este propósito. De interesar al tercer componente, se seguirá el proceso vigente.

Enmienda 2: **ARTÍCULO 6, SECCIÓN 2 - <u>ETAPAS DEL IMD</u>**

Segunda Etapa: La Etapa II o IMD Intermedio, será certificada por la Oficina de Recursos Humanos en el formulario OPMRH-EV06 de *Certificación Cumplimiento Segunda Etapa del Ciclo de Evaluación IMD,* el cual sustituye el formulario de IMD. Durante esta etapa los(as) supervisores(as) realizarán una reunión con cada empleado(a) bajo su supervisión donde se establecerán claramente las áreas de fortaleza, áreas a mejorar y los adiestramientos recomendados, si alguno, para atender las necesidades de éstos(as). De esa manera, el(la) supervisor(a) podrá evidenciar que ejerció su función de supervisión mediante un plan de mejoramiento y de acciones afirmativas con el seguimiento correspondiente hasta llegar a la evaluación final del(de la) empleado(a).

La Procuradora Auxiliar del área validará que el proceso de esta etapa fue llevado a cabo con su firma y fecha en el formulario.

Tel. (787) 721-7676 / Fax (787) 723-3611
P.O. Box 11382, Estación Fernández Juncos, San Juan, P.R. 00910-1382

Enmienda 3. ARTÍCULO 9- SECCIÓN 1 - <u>VALORES DE LOS GRADOS</u>

Con el propósito de otorgar mayor importancia a los factores relacionados con el desempeño del trabajo, revisamos la valoración de los criterios de evaluación dirigidos a la tarea en sí. Los dirigidos a las relaciones interpersonales, a la motivación y normas de comportamiento continuan con la valoriación anterior.

Criterios dirigidos a la tarea:

1 - Conocimiento del trabajo
2 - Calidad y eficiencia
3 - Productividad
7 - Cumplimiento con los procesos de trabajo
9 - Liderato
10 - Planificación
11 - Organización
12 - Medición y evaluación de los resultados de trabajo

Código d el Nivel o Grado	Niveles o Grados de Evaluación	Valor del Nivel o Grado (puntuación)
E	Excelente	7
S	Superior	6
A	Satisfactorio	5
M	Necesita Mejorar	2
I	No Satisfactorio	1

Citerios dirigidos a las relaciones interpersonales:

4 - Cooperación
5 - Motivación
6 - Relaciones interpersonales
8 - Cumplimiento con las normas de comportamiento

Código del Nivel o Grado	Niveles o Grados de Evaluación	Valor del Nivel o Grado (puntuación)
E	Excelente	5
S	Superior	4
A	Satisfactorio	3
M	Necesita Mejorar	2
I	No Satisfactorio	1

4. El Formulario del IMD proveerá espacio para la firma de la Procuradora Auxiliar validando que el proceso de evaluación se haya completado de acuerdo a lo establecido en el Manual. En el caso de que la Procuradora Auxiliar interese aportar información de algún(a) empleado(a), deberá informar

al(a la) supervisor(a) tal interés, con anterioridad a iniciarse la evaluación del(la) empleado(a) para poder integrarse al proceso de evaluación. Luego de completado el resultado final de la evaluación no podrán alterarse los resultados del mismo. Por lo tanto, es responsabilidad de cada supervisor(a) informar con anticipación a la Procuradora Auxiliar de su área las fechas en que evaluará a su personal.

5. El Formulario del IMD provee espacio para que el(la) empleado(a) certifique que renuncia al derecho de ser evaluado(a) por un equipo de IMD, según describe en el Artículo 7 del Manual y a cualquier otra disposición donde se requiera la participación del tercer componente.

NOTIFIQUESE COPIA A TODO EL PERSONAL.

Aprobado en San Juan, Puerto Rico, hoy 17 de julio de 2007.

Lcda. María Dolores Fernós
Procuradora

ESTADO LIBRE ASOCIADO DE PUERTO RICO
OFICINA DE LA PROCURADORA DE LAS MUJERES

Orden Administrativa OPM Núm. 2004-04

Normas y Guías para implantar el Instrumento de Mejoramiento y Desarrollo (IMD)

Propósito:

Se establece la siguiente Orden Administrativa a los fines de proveer, normas y guías que faciliten al personal supervisor y demás componentes de los equipos de evaluación la implantación del Instrumento de Mejoramiento y Desarrollo y poder completar la Segunda y Tercera Etapa de evaluación de una forma más uniforme y consistente entre las distintas áreas de trabajo.

El IMD es un instrumento de evaluación aprobado por la OCALARH y la OPM el 10 de abril de 2003 y cuya implantación total comenzó este año fiscal 2003-2004. Al presente las áreas de trabajo han completado la Primera y Segunda Etapa(fase intermedia) y se encuentran listas para iniciar la Tercera Etapa del ciclo de evaluación anual. Por razón de tratarse de un instrumento de trabajo totalmente diferente e innovador para la Oficina, el mismo ha causado varias interrogantes y dudas en su manejo e interpretación lo que ha provocado la celebración de reuniones y la necesidad de realizar la presente Orden Administrativa para beneficio del personal y para la mejor implantación y utilización del instrumento.

POR TANTO, se establecen las siguientes normas, guías e interpretaciones que deberán ser observadas por el personal que participa en los trabajos requeridos por el referido Instrumento. Además, se revisó el Formulario del IMD y el Plan de Mejoramiento y Desarrollo con unos cambios mínimos cónsonos con esta Orden que no afectan sus méritos y su aprobación inicial que fue efectiva el 10 de abril de 2003.

NORMAS, GUÍAS Y APLICABILIDAD

Todo el personal tiene la indelegable obligación de estudiar, leer y entender el Manual del Procedimiento del IMD el cual contiene todas las reglas sustantivas y procesales necesarias para la adecuada implantación del IMD. El Formulario del IMD se entenderá que forma parte integral del Manual de Procedimiento del

IMD. El Formulario del IMD completado en su Segunda Etapa se enviará a la Oficina de Recursos Humanos para fines de la validación del proceso. En cuanto a la Tercera Etapa se establece lo siguiente:

1. La Tercera Etapa del Instrumento deberá ser completada no más tarde del 30 de junio de cada año fiscal. Los/Las supervisores/as deberán haber entregado a la Oficina de Recursos Humanos el Formulario del IMD debidamente cumplimentado dentro de las dos primeras semanas del mes de julio de cada año fiscal.

2. La Oficina de Recursos Humanos coordinará con cada Procuradora Auxiliar y supervisor/a la fecha de la primera reunión de la Tercera Etapa (con el tercer componente) y preparará un calendario de fechas, el cual deberá cumplirse para poder completar el proceso de esta Tercera Etapa.

3. En la primera reunión entre el/la supervisor/a y el tercer componente, se recomienda que cada uno/a venga con la evaluación a lápiz y se recoja en un sólo documento, utilizando uno de los dos formularios que completaron. El acuerdo final deberá pasarse a bolígrafo.

4. Si el/la empleado/a no acepta que una tercera persona participe de la Tercera Etapa, se está negando a seguir el proceso como está escrito y aprobado por la OPM y la OCALARH. Esto no impedirá que se realice la evaluación entre supervisor/a y el tercer componente. Si el/la empleado/a se negara a participar de la reunión con el tercer componente, éstos/as procederán a enviar sus resultados a la Oficina de Recursos Humanos, siendo el mismo el resultado final del IMD.

5. En la reunión final con el/la empleado/a evaluado/a, luego de completarse el proceso éste/a deberá escribir sus iniciales en todas las páginas del instrumento.

6. El concepto "siempre" que aparece en la definición del grado Excelente de todos los Factores a evaluar, debe ser entendida con el vocablo **consistentemente o generalmente.** Esto implica que **siempre** no debe ser utilizada de forma absoluta en su definición o género común.

7. En la utilización del vocablo "siempre" no se deben considerar eventos aislados o excepciones en la evaluación de los ejemplos que sean utilizados para seleccionar el grado que se le concederá al/a la evaluado/a. Obviamente, dichos conceptos **consistentemente o generalmente** van por encima de frecuentemente que es el vocablo que se utiliza para la definición del nivel o grado "Superior".

8. En la determinación de cuál **grado** será seleccionado se deben examinar las definiciones del Artículo 9 del Manual de Procedimiento del IMD, las cuales contienen diversas conductas que deben tomarse en conjunto con la definición del grado que aparece definida de forma más sencilla en el Formulario del IMD.

9. Las definiciones de los grados son un elemento fundamental para realizar una evaluación completa, no obstante, puede surgir el caso en que alguna parte de la definición y/o alcance de la misma no aplique el caso en particular, en cuya situación se tomará como la definición aquella parte de la misma que sí aplique.

10. No se tomará en cuenta la **asistencia y puntualidad** del personal evaluado en la consideración de las definiciones de los grados según surge del Artículo 9 del Manual de Procedimiento del IMD, excepto en el caso de los grados del Factor Número 8 sobre Cumplimiento de las Normas de Comportamiento.

11. En caso de que un Factor en particular no sea de aplicación al/ a la empleado/a por no existir ejemplos o elementos concretos de juicio para evaluar el mismo, dicho Factor se pasará por alto y el cómputo de los resultados estará basado en los Factores que en efecto fueron evaluados.

12. En los casos de períodos probatorios de 3 a 8 meses se reducirá el ciclo de evaluación. No obstante, debe completarse el Plan de Mejoramiento y Desarrollo en la medida en que aplique al caso en particular. La OPM trabajará en el diseño de un nuevo sistema de evaluación más ágil y sencillo para los empleados en periodos probatorios.

13. Aquellos/as empleados/as probatorios que hayan completado su ciclo de evaluación probatoria durante los meses de abril a junio, no tendrán que ser nuevamente evaluados con el IMD en la Tercera Etapa. Estos/as se integrarán en julio del próximo año fiscal al nuevo ciclo de evaluación.

Aprobado en San Juan, Puerto Rico, hoy 22 de junio de 2004.

Lcda. María Dolores Fernós
Procuradora

ESTADO LIBRE ASOCIADO DE PUERTO RICO
OFICINA DE LA PROCURADORA DE LAS MUJERES

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DEL INSTRUMENTO DE MEJORAMIENTO Y DESARROLLO

INDICE
IMD

Artículo 1.	**Introducción**	1
Artículo 2.	**Aplicabilidad y Base Legal**	2
Artículo 3.	**Propósitos y Objetivos del IMD**	3
Artículo 4.	**Beneficios de este Instrumento**	3
Artículo 5.	**Factores de evaluación para todo el personal**	4
Artículo 6.	**Etapas del IMD**	6
Artículo 7.	**Integrantes del Equipo de Trabajo de IMD**	7
Artículo 8.	**Procesos y principios de la Tercera Etapa del IMD**	8
Artículo 9.	**Grados, Definiciones y Valores para efectuar la Tabulación de Resultados**	12
Artículo 10.	**Proceso de Reconsideración**	14
Artículo 11.	**Vigencia**	15

Artículo 1. **Introducción**

Sección 1. La Oficina de la Procuradora de Las Mujeres (OPM) pretende adoptar e implantar este instrumento de evaluación con el propósito de que todos(as) los(as) empleados y empleadas de nuestra organización se sientan parte y comprometidos(as) con las necesidades y propósitos del mismo, teniendo en cuenta que se trata de un instrumento de trabajo para beneficio de la organización y del(a) empleado(a).

Sección 2. Se adopta este instrumento de evaluación moderno, ágil y participativo, el cual se denominará **Instrumento de Mejoramiento y Desarrollo (IMD)**. El mismo permite que los(as) empleados(as) participen desde principio de año en este proceso y se les garantice la oportunidad de discutir con su supervisor(a) los criterios y factores a ser considerados en el mismo y las expectativas que se tienen de su desempeño y comportamiento. De este modo los(as) empleados(as) contarán con un tiempo razonable y mayor oportunidad de obtener mejores resultados en su proceso de evaluación al final del año.

Sección 3. Este instrumento está basado en los parámetros del sistema de evaluación conocido en la actualidad como **"Evaluador 360 grados"**. Se trata de un sistema innovador en que la apreciación del desempeño es evaluada por las personas del entorno funcional del(la) empleado(a) a ser evaluado(a); esto significa que cualquier empleado(a) con la que el(la) evaluado(a) mantenga cierta interacción o intercambio de tareas y servicios internos puede participar en la evaluación de su desempeño.

Sección 4. Dicha persona puede ser un(a) cliente interno(a), un(a) proveedor(a) interno(a) u otro(a) gerente o supervisor(a) que se ha relacionado con el desempeño de dicho(a) empleado(a). Esta persona participará del proceso de evaluación conjuntamente con el(la) propio(a) empleado(a) a ser evaluado(a) y el(la) supervisor(a) de este(a) empleado(a).

Sección 5. Para llevar a cabo la función de completar el proceso del **IMD** se formará *un Equipo de Trabajo* que se le conocerá como el **Equipo IMD** para cada empleado(a), el cual estará compuesto por el(la) supervisor(a), el(la) empleado(a) y un(a) tercer(a) integrante seleccionado(a) por los primeros(as) dos. El(La) tercer integrante pertenecerá al entorno funcional del(a) empleado(a) a ser evaluado(a). Cada uno cumplimentará el formulario del **IMD** de acuerdo a su mejor entender, teniendo en cuenta el alcance y objetividad de los factores y criterios establecidos. El procedimiento a seguirse se describe más adelante en este Manual.

Sección 6. De esta manera se logrará mayor participación y compromiso total del(a) empleado(a) en este proceso y de todo el personal, reduciendo así cuestionamientos futuros de los resultados del instrumento ya que este tipo de proceso de evaluación refleja los diversos puntos de vista de todos(as) los(as) integrantes del sistema.

Artículo 2. **Aplicabilidad y Base Legal**

Sección 1. La Ley Núm. 5 del 14 de octubre de 1975, según enmendada, Ley de Personal del Servicio Público, 3. L.P.R.A. 1301 et. seq, reafirma el principio de mérito y lo extiende a todos los sectores del empleo público.

Sección 2. El principio de mérito se define como "...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, clasificado, 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 ideas políticas o religiosas."

Sección 3. La referida ley en su Artículo 4.6 dispone que se proveerá seguridad en el empleo a aquellos(as) empleados(as) de carrera que satisfagan los criterios de productividad, eficiencia, orden y disciplina que deben prevalecer en el servicio público.

Sección 4. Por otro lado, el Artículo 9 de la referida ley 5, establece la facultad de las agencias del gobierno en promulgar sistemas de evaluación periódica de la labor que realizan sus empleados(as) a los fines de determinar si éstos(as) satisfacen los criterios de productividad, eficiencia, orden y disciplina que deben prevalecer en el servicio público.

Sección 5. La Oficina de la Procuradora de las Mujeres adopta este instrumento de evaluación basado en las ejecutorias del(a) empleado(a) y en cumplimiento con los criterios de orden y disciplina que deben prevalecer en el servicio público. **El mismo aplicará a todos(as) sus empleados(as) de carrera, transitorios(as) e irregulares,** incluso a aquellos(as) **empleados(as) que se encuentren en su período probatorio.** A discreción de la Procuradora, **podrá utilizarse para evaluar la labor de sus empleados(as) de confianza.** En la primera parte del formulario del Instrumento se deberá indicar el estatus del(la) empleado(a). La **"R"** se refiere a empleado(a) regular, la **"P"** se refiere a empleado(a) en período probatorio y la **"TI"** se refiere a empleado(a) transitorio(a) o irregular.

Sección 6. A los(as) empleados(as) probatorios se les orientará sobre este Instrumento inmediatamente juramenten su nombramiento y se establecerán cuatro (4) etapas en lugar de tres (3) etapas para dar mayor oportunidad al(la) empleado(a) de ajustarse, adiestrarse y mejorar en su desempeño y comportamiento. La Oficina de Recursos Humanos proveerá de unas guías generales a utilizarse en estos casos.

Sección 7. Se adopta este instrumento de evaluación científicamente desarrollado que permitirá el mayor grado de uniformidad y hace explícitos los criterios, factores y premisas bajo las cuales se ha de considerar el comportamiento de trabajo de sus empleados(as). Esto significa, participación de todos(as) los(as) integrantes del sistema, definiciones claras de propósitos, técnicas válidas, relevantes y confiables que minimicen los inevitables riesgos

presentes en la percepción de una persona por otra, instrumentos y procedimientos realistas diseñados específicamente de acuerdo a la naturaleza y necesidades de nuestra organización y mecanismos de control que garanticen la administración efectiva y la actualización periódica del sistema.

Sección 8. Se une y hace formar parte de este Manual el Instrumento de Mejoramiento y Desarrollo, el cual se adopta y aprueba en la misma fecha de este Manual.

Artículo 3. **Propósitos y Objetivos del IMD**

1. Crear un instrumento consistente, confiable, flexible y objetivo;
2. Crear compromiso y pertenencia de toda la organización al proceso;
3. Reconocer la aportación individual del(a) empleado(a) en el logro de las metas de su área de trabajo y de la organización. El resultado podrá ser considerado para la recomendación y concesión de aumentos por méritos, bonos, ascensos, licencias, reconocimientos especiales, eventos de motivación, etc.
4. Garantizar una adecuada orientación sobre las funciones, el modo de ejecutarlas y las expectativas de productividad, calidad y eficiencia a través de un canal abierto de comunicación entre supervisor(a) y supervisado(a);
5. Establecer un plan de mejoramiento y desarrollo para atender las necesidades de adiestramiento, capacitación y motivación del(la) empleado(a);
6. Determinar el orden correlativo de las cesantías y la prioridad para reempleo en casos de cesantías por eliminación de puestos por falta de fondos.

Artículo 4. **Beneficios de este Instrumento**

1. Evaluar el desempeño y comportamiento con un sistema capaz de neutralizar la subjetividad;
2. Propone medidas orientadas a mejorar el nivel de desempeño del(a) empleado(a);
3. Promueve mayor comunicación entre empleados(as) y sus supervisores(as) sobre funciones, desempeño, factores, criterios, objetivos y metas de la organización;
4. Promueve el que los(as) empleados(as) participen y conozcan más sobre las metas y objetivos organizacionales;
5. Conocer las expectativas de los(as) supervisores(as) sobre el desempeño de cada cual;
6. Cada empleado(a) puede autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y su autocontrol en el desempeño de sus funciones y comportamiento;

7. Identificar mecanismos de desarrollo y capacitación para ayudar al(la) empleado(a) a mejorar en su desempeño;

8. Identificar la contribución individual de cada cual para beneficio de la organización;

9. Establecer objetivos y metas para estimular la productividad y la motivación del personal.

Artículo 5. **Factores de evaluación para todo el personal**

Sección 1. Cada factor incorporado en el **IMD** está claramente definido en el propio instrumento para mejor utilización del mismo. A principio de cada año fiscal se le brindará una orientación a los(as) supervisores(as) sobre las definiciones de dichos factores. El primer año en que se implantará este instrumento se dará una orientación a los(as) empleados(as) del alcance de los mismos. De este modo todas las partes envueltas tendrán el mismo entendimiento de todos los factores a ser considerados en el **IMD**.

Sección 2. Parte integral del instrumento es la utilización de los criterios y distinciones de cada puesto, sus funciones y responsabilidades en las áreas de trabajo. Para esto es necesario que cada supervisor(a) repase anualmente con el(la) empleado(a) la descripción de deberes de su puesto para que tengan claro los criterios a ser utilizados.

Sección 3. En aquel caso en que un(a) empleado(a) esté realizando principalmente otras funciones temporeras o en destaque o en caso de situación extraordinaria, se le evaluará de acuerdo a los criterios de dichas funciones; a menos que lleve realizando esas funciones por menos de 3 meses y la expectativa sea que no serán realizadas por más de tres meses posteriores a la fecha de la evaluación final. En ese caso, se seguirán los criterios del puesto para el cual está nombrado(a).

Sección 4. Los siguientes factores de ejecución, orden y disciplina estarán incorporados en el Instrumento:

a) Conocimiento del Trabajo
b) Productividad
c) Calidad y Eficiencia
d) Cooperación
e) Motivación
f) Relaciones Interpersonales
g) Cumplimiento con los procesos de trabajo
h) Cumplimiento con las normas de comportamiento

Sección 5. En el caso del personal de supervisión se evaluarán factores adicionales. Estos son los siguientes:

a) Liderato
b) Planificación
c) Organización
d) Medición y evaluación de los resultados del trabajo de su área

Sección 6. Los factores antes indicados se definirán de acuerdo a la siguiente tabla:

FACTOR	DEFINICION
1. Conocimiento del Trabajo	Dominio que demuestra el(la) empleado(a) sobre los servicios, funciones esenciales del puesto que desempeña, deberes y responsabilidades asignadas al puesto y conocimiento técnico y práctico en la ejecución de su trabajo y su colaboración en la consecución de los objetivos de su área de trabajo.
2. Calidad y eficiencia	Precisión, esmero y exactitud con que el(la) empleado(a) realiza y ejecuta sus servicios, funciones o encomiendas y la confiabilidad de los resultados que produce en términos de tiempo y recursos invertidos y la satisfacción de los mismos.
3. Productividad	Volumen y/o cantidad de trabajo que ejecuta y/o produce el(la) empleado(a) con relación a las metas y/o expectativas del área de trabajo.
4. Cooperación	Disponibilidad del(la) empleado(a) a colaborar en asuntos nuevos, no rutinarios, como encomiendas especiales, o en ayudar a otros(as) compañeros(as) de trabajo en asuntos que no son de su directa responsabilidad y compartir información de trabajo de utilidad para otros(as).
5. Motivación	Interés y entusiasmo demostrado por el(la) empleado(a) para que se logren las metas y objetivos de su área de trabajo y su colaboración en fomentar un ambiente de trabajo positivo y de satisfacción.
6. Relaciones Interpersonales	Comportamiento del(la) empleado(a) al relacionarse y comunicarse en sus gestiones diarias con personal de todos los niveles y los(as) usuarios(as) internos o externos o población a la que sirve y sus efectos, si alguno, en el ambiente de trabajo.
7. Cumplimiento con los procesos de Trabajo	Cumplimiento del(a) empleado(a) con todas las etapas, procedimientos y/o normas y/o directrices establecidos para ejecutar los procesos de trabajo que están dentro de sus funciones y su formalidad en prestar servicios internos y externos.
8. Cumplimiento con las normas de comportamiento	Cumplimiento del(a) empleado(a) con las normas de ética gubernamental, las leyes, la política pública de la Oficina y su conducta de acuerdo a las normas y reglas establecidas en la reglamentación de la Oficina que propician el mejor funcionamiento e imagen de la misma.
9. Liderato	Habilidad del(a) empleado(a) de influenciar al personal bajo su supervisión para el logro de los planes, metas y objetivos del área de trabajo bajo su responsabilidad; propicia la participación activa de los(as) empleados(as) bajo su supervisión en asuntos que puedan resolverse en equipo y mantiene un canal de comunicación abierta y franca con su equipo de trabajo.

10. Planificación	Forma que utiliza el(a) empleado(a) para preparar planes de trabajo y planes de acción para su equipo de trabajo enfocando las prioridades de la Oficina a través del establecimiento de metas y objetivos operacionales y tomando en consideración factores tales como: la distribución de tiempo, las tareas y los recursos disponibles.
11. Organización	Distribución hecha por el(a) empleado(a) de los recursos y la delegación de las tareas en forma equitativa de acuerdo a las capacidades y destrezas siguiendo de cerca las metas y objetivos establecidos del área de trabajo.
12. Medición y Evaluación de los Resultados de Trabajo	Trabajo realizado por el(a) empleado(a) para la recopilación, análisis y tabulación de los resultados del trabajo y actividades producidas por su área de trabajo para determinar los niveles de productividad en los resultados obtenidos.

Artículo 6. **Etapas del IMD**

Sección 1. Primera Etapa: Orientación al(la) empleado(a) sobre los planes de trabajo, los objetivos y metas de la organización para el nuevo año fiscal. También se orientará al(la) empleado(a) sobre las expectativas que se tiene de sus funciones, responsabilidades y comportamiento y se repasarán los criterios de productividad, eficiencia y orden y disciplina del **IMD**. Dicha etapa deberá ser documentada en formulario. La orientación sobre los planes de trabajo, objetivos y metas de la organización puede hacerse en forma grupal. Esta etapa deberá realizarse a más tardar durante el mes de agosto de cada año fiscal; o según lo determine la Procuradora.

Sección 2. Segunda Etapa: Examen conjunto entre supervisor(a) y empleado(a) para discutir, revisar y evaluar el progreso, si alguno y/o si aplica, de los factores y criterios a ser examinados en el **IMD.** Esta etapa es fundamental de modo que el(la) empleado(a) pueda contar con información suficiente de su progreso o dificultad en el cumplimiento de los objetivos y expectativas de trabajo y así haga los ajustes para mejorar los resultados que se obtendrán en el **IMD.** Esta etapa deberá realizarse durante el mes de febrero de cada año fiscal, a más tardar mediados del mes de marzo de cada año; o según lo determine la Procuradora.

a) A esta Segunda Etapa se le conocerá como el **IMD Intermedio**. En esta etapa no participa el Equipo IMD. Sólo participa el(la) supervisor(a) y el(la) empleado(a) a ser evaluado(a). Tampoco se utiliza la puntuación obtenida para ser considerada parte de la Tercera Etapa. Su utilización mas bien es orientadora y guía para dar mayor información al(la) empleado(a) de su nivel de desempeño a dicha fecha.

Sección 3. Tercera Etapa: Evaluación del empleado(a) por el Equipo de Trabajo del **IMD** y cumplimentación del formulario del **IMD**. Esta etapa deberá realizarse entre los días 15 de mayo y 15 de junio de cada año fiscal.

Artículo 7. **Integrantes del Equipo de Trabajo de IMD**

Sección 1. El Equipo de Trabajo del **IMD** estará compuesto por el(la) evaluado(a), su supervisor(a) y un tercer empleado(a) seleccionado(a) por acuerdo mutuo y que esté relacionado al funcionamiento del(la) empleado(a). En caso de no existir mutuo acuerdo sobre el(la) tercer integrante, el(la) empleado(a) podrá ejercer el derecho de nombrar un(a) integrante adicional. En tal caso el Equipo IMD tendrá un total de cuatro (4) integrantes.

Sección 2. En el caso de empleados(as) que durante el año hayan cambiado de funciones y/o de supervisor(a), el Equipo IMD debe contar con los(as) dos supervisores(as) de éste(a), excepto si el tiempo que lleva con el(la) nuevo(a) supervisor(a) en las nuevas funciones y/o procuraduría es menor de tres (3) meses.

Sección 3. Los(as) nuevos(as) integrantes del Equipo de Trabajo deben conocer el trabajo del(la) evaluado(a) y cumplir con los requisitos que más adelante se mencionan en la Sección 6 de este Artículo.

Sección 4. La persona que considere que no conoce lo suficiente del desempeño del(la) evaluado(a) no debe aceptar participar en el Equipo de Trabajo.

Sección 5. Los(as) integrantes del Equipo de Trabajo deberán seguir estrictamente el proceso de acuerdo mutuo que se establezca para realizar los trabajos de **IMD.**

Sección 6. Requisitos para ser integrantes del Equipo de Trabajo IMD

a) Estar más de tres meses en contacto con el desempeño y/o servicios del(la) empleado(a)

b) Ser un compañero(a) del(la) evaluado(a) de igual jerarquía en contacto con el desempeño y/o servicios del(la) empleado(a)

c) Ser un cliente interno(a), es decir un(a) empleado(a) de su área u otra área de trabajo que recibe servicios del(a) evaluado(a)

d) Un supervisor(a) o alguien de mayor jerarquía en contacto con el desempeño y/o servicios del(la) empleado(a)

e) Un supervisado(a) o alguien de igual o menor jerarquía en contacto con el desempeño y/o servicios del(la) empleado(a)

Sección 7. Responsabilidades de los(as) integrantes del Equipo IMD

a) Aportar información consistente y objetiva del desempeño del(la) evaluado(a) basado en experiencias propias.

b) Proveer ejemplos específicos de conductas específicas.

c) Cumplir con los principios del proceso de evaluación.

d) De no tener suficiente información deberá dejarlo saber por escrito, y solicitar que se tome la decisión entre los(as) demás integrantes del equipo que tengan ejemplos específicos.

Artículo 8. **Procesos y principios de la Tercera Etapa del IMD**

Sesión 1. Postulado principal

El proceso de autoevaluarnos y evaluar a otros(as) compañeros(as) de trabajo no es a lo que se está acostumbrado(a). Esto conlleva un cambio de paradigmas y actitudes. También conlleva mucha responsabilidad y madurez al poder reconocer e identificar las áreas fuertes y aquellas a mejorar de los(as) compañeros(as) y de uno(a) mismo(a). Por lo tanto, se debe tener la certeza y seguridad de que la evaluación refleja la realidad del desempeño del(la) evaluado(a). Por esta razón es vital la participación de aquellos(as) que tienen la mayor información. Esto a su vez resulta en una evaluación más cercana a la realidad, disminuyendo así los niveles de subjetividad que están presentes cuando sólo una persona es quien evalúa.

Sección 2. Procesos y principios a seguir

a) El(la) supervisor(a) citará al evaluado(a) para que seleccionen el tercer integrante del **Equipo IMD**. En esa reunión el(la) supervisor(a) nominará al tercer integrante para que el(la) evaluado(a) decida si está o no de acuerdo con tal nominación. En caso de que no se llegue a un acuerdo sobre dicha nominación, el(la) nominado(a) pasará automáticamente a formar parte del Equipo IMD y en tal caso, el(la) empleado(a) tendrá derecho, si así lo decide, a seleccionar un cuarto integrante adicional para que forme parte del referido Equipo.

b) Una vez se haya seleccionado el(la) o los(as) nuevos(as) integrantes del Equipo IMD se llevará a cabo la primera reunión de trabajo para completar el IMD, la cual se denomina **reunión grupal**. La misma será coordinada por la Oficina de Recursos Humanos y sólo participarán el(la) supervisor(a) y el(la) o los(as) nuevos(as) integrantes del equipo, **sin la presencia del(la) evaluado(a).** Esta reunión no debe exceder de 2 horas.

c) Los formularios del IMD de cada integrante del Equipo IMD deberán estar completados antes de celebrar la reunión grupal, de no ser así se deberá suspender la reunión. Se debe evitar al máximo esta suspensión por lo que es responsabilidad de cada integrante del Equipo separar la fecha y hora establecida por la Oficina de Recursos Humanos y prepararse con antelación.

d) En esta primera reunión o reunión grupal se presentan cada una de las decisiones individuales de los(as) integrantes del Equipo con clara especificación de los ejemplos que la apoyan por cada factor a ser considerado. Se debe llegar a un consenso o decisión grupal, en la cual se discuten cada uno de los ejemplos específicos que se tienen y se llega a una sola decisión en la que los(as) integrantes están de acuerdo. Dichos resultados se denominan la **evaluación grupal.** Los

resultados obtenidos en esa reunión se pasan a un formulario de IMD limpio, marcando los grados seleccionados de cada factor.

e) Luego se celebra una segunda reunión, la cual se denomina la **reunión de equipo participan** todos(as) los(as) integrantes del Equipo. En esta **reunión de equipo** el(la) empleado(a) evaluado(a) leerá la autoevaluación hecha de sí mismo y la discutirán con relación a los resultados de la **evaluación grupal** hecha por los demás integrantes del equipo en la reunión grupal.

f) Si el(la) evaluado(a) trae a discusión sucesos o ejemplos que son válidos por el Equipo y que no se habían considerado en la primera reunión, se decide por el Equipo cambiar la decisión original para el factor en discusión, plasmando por escrito el ejemplo que llevó al Equipo a realizar este cambio. Sólo se hará cambios a la decisión original si se considera de gran peso la justificación del(la) evaluado(a) y que todos(as) estén de acuerdo.

g) Si por el contrario, el ejemplo específico que trae el(la) evaluado(a) no es relevante, la decisión anterior se mantendrá.

h) Si la discusión se detiene en el análisis de un factor, se recomienda continuar al próximo y luego regresar.

i) En la discusión que se genere en ambas reuniones los(as) integrantes del Equipo IMD deben aportar información valiosa para los resultados finales, sin olvidar los siguientes principios:

   1. Ser lo más objetivo(a) posible; evitando prejuicios y personalismos
   2. Ampliar la visión del(la) empleado(a)
   3. Tomar en cuenta otras experiencias (escuchar)
   4. Evitar evaluar por sucesos más recientes (es por todo el año la evaluación)
   5. Recordar que se evalúa un patrón de comportamiento repetido, consistente, no excepciones ni sucesos aislados.

j) En la discusión del Equipo IMD, la opinión de todos(as) tiene normalmente igual peso. No obstante, se reconoce que el(la) supervisor(a) tiene una visión más completa del desempeño del(la) evaluado(a) y es quien debe aclarar las expectativas con éste(a). Por lo tanto, su evaluación tendrá mayor peso; siempre y cuando esté sustentado por ejemplos específicos.

k) En caso de que ocurra un conflicto prevalecerá la **evaluación grupal** del Equipo.

l) Si el(la) empleado(a) no está de acuerdo con la **evaluación grupal** o una de sus partes deberá hacerlo constar por escrito en el mismo formulario del **IMD**, pero se reconocerá la **evaluación grupal** como la oficial y final.

m) Cuando se complete este proceso, el Equipo IMD procede a completar y suscribir un formulario del IMD con todas las decisiones finales. Cada factor deberá contar con el ejemplo específico que acordó el Equipo para justificar su decisión.

n) Se procede entonces a destruir las evaluaciones individuales de los(as) integrantes del Equipo, quedando sólo la evaluación oficial-final del Equipo.

o) Cada uno(a) de los(as) integrantes del Equipo IMD deberá incluir su nombre, puesto que ocupa, su firma y fecha. Sin estos datos el Instrumento no estará completado.

p) La firma de estos(as) empleados(as) certifica únicamente el haber participado en los trabajos del Equipo IMD asignado para completar este Instrumento y que se siguieron los procedimientos establecidos para completar el mismo.

q) Luego de la firma de todos(as) los(as) integrantes del Equipo, el(la) supervisor(a) inmediato(a) del empleado(a) realizará la tabulación de los resultados por cada factor considerado por separado. Esta gestión se completará inmediatamente luego de finalizada la labor del Equipo IMD y sin la intervención de dicho Equipo. La siguiente tabla recogerá la tabulación de los factores.

Factores	Grado Seleccionado	Valor o Puntuación
1. Conocimiento del Trabajo		
2. Calidad y eficiencia		
3. Productividad		
4. Cooperación		
5. Motivación		
6. Relaciones Interpersonales		
7. Cumplimiento con los procesos de Trabajo		
8. Cumplimiento con las normas de comportamiento		
9. Liderato		
10. Planificación		
11. Organización		
12. Medición y Evaluación de los Resultados de Trabajo		
	Total	

*Del 8 al 12 sólo se utilizarán al evaluar personal de supervisión

r) Una vez tabulado los resultados, el(la) supervisor(a) le entregará al empleado(a) examinado(a) el original y una copia del Instrumento para su firma aceptando tener conocimiento final de los resultados obtenidos. Su firma no representará estar conforme o de acuerdo a los resultados obtenidos.

s) Luego de concluido dicho proceso de evaluación, el(la) supervisor(a) completará el Plan de Desarrollo Individual que forma parte del Instrumento. Así lo hará el(la) empleado(a) en la parte que le corresponde, incluyendo el firmar el referido Plan. Su firma representará tener conocimiento y copia de dicho Plan.

t) La Oficina de Recursos Humanos recibirá el formulario original del IMD y mantendrá en expediente separado estos instrumentos y todo lo relacionado al Plan de Desarrollo Individual.

Sección 3. Procesos de coordinación del Instrumento por la Oficina de Recursos Humanos

a) La Oficina de Recursos Humanos será la Oficina Coordinadora del IMD y atenderá, resolverá e interpretará cualquier asunto misceláneo o duda o controversia procesal no cubierto por este Manual.

b) Dicha Oficina preparará con tiempo suficiente una tabla de fechas y horas para la celebración de la **reunión grupal** a la que se hace referencia en este Manual en el Artículo 8, Sección 2(b).

c) Se ocupará además de reproducir las copias del instrumento IMD que sean necesarias para todos los Equipos.

Sección 4. Principio de estricta confidencialidad

a) Los(as) integrantes del Equipo IMD mantendrán entre sí estricta confidencialidad de las conversaciones, ejemplos y resultados obtenidos tanto en la primera reunión como en la segunda reunión de trabajo para completar el IMD.

b) El derecho a conocer de las conversaciones, ejemplos y resultados obtenidos tanto en la primera reunión como en la segunda reunión de trabajo para completar el IMD recae sólo en los(as) integrantes del equipo.

c) Obviamente en un procedimiento de reconsideración de los resultados del IMD, los(as) integrantes del equipo podrán divulgar ante el(la) Oficial Examinador(a) a cargo de presidir la vista todo lo que sea relevante a los defensas, argumentos y posiciones de las partes.

d) Los méritos de las acciones correctivas o disciplinarias que se hayan tomado durante el año contra el(la) empleado(a) no serán materia de discusión en este procedimiento. No obstante, el(la) supervisor(a) deberá tomar en consideración las acciones ya

tomadas para fines de su función evaluadora de los factores del instrumento.

e) La violación a este principio podrá conllevar las acciones de disciplina que correspondan.

Artículo 9. **Grados, Definiciones y Valores para efectuar la Tabulación de Resultados**

Sección 1. Definiciones de los Grados

1. Excelente (E):

Es el(la) empleado(a) que consistentemente 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. Siempre demuestra iniciativa y creatividad en la solución de problemas. La calidad de su trabajo es excepcional. Es moderador(a) de conducta, siempre aporta ideas y se distingue 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 todo el tiempo adicional, que sea necesario. Su actitud positiva hacia su trabajo sirve de estímulo a sus compañeros(as). Su asistencia y puntualidad son casi perfectas.

2. Superior (S):

Es el(la) empleado(a) que frecuentemente va más allá en el cumplimiento de sus tareas y responsabilidades. Es capaz de desarrollar su trabajo con un mínimo de supervisión, luego de recibir orientación e instrucciones. Ha demostrado iniciativa y creatividad en la solución de problemas. Sus trabajos son de buena calidad. Observa buena conducta frecuentemente, aporta ideas y ha contribuído al logro de los objetivos de la organización. Hace buen uso de su tiempo en los asuntos relacionados con su trabajo y dedica tiempo adicional, de ser necesario. Tiene buena actitud hacia su trabajo. Su asistencia y puntualidad se considera buena.

3. Satisfactorio (A):

El grado de cumplimiento de sus tareas y responsabilidades están dentro de lo esperado, no van más allá de lo que se espera. Sigue instrucciones luego de ser ampliamente orientado(a), ocasionalmente demuestra iniciativa y creatividad 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 de la organización. Hace uso razonable de su tiempo en los asuntos relacionados con su trabajo; y si se le requiere aporta tiempo adicional. Su asistencia y puntualidad es buena.

4. Necesita Mejorar (M):

El grado de cumplimiento de sus tareas y responsabilidades no son consistentes con lo esperado. Necesita orientación constante para las instrucciones impartidas. Demuestra poca iniciativa y creatividad en la solución de problemas. Sus trabajos no cumplen con los requisitos de calidad esperados. Necesita ser orientado(a) en el cumplimiento de hábitos y actitudes. Aporta pocas ideas y su contribución al logro de los objetivos de la organización es mínima. Hace uso mínimo de su tiempo para cumplir con los asuntos relacionados con su trabajo. Su asistencia y puntualidad necesitan mejorar.

5. No Satisfactorio (I):

Tiene gran dificultad en cumplir con sus tareas y responsabilidades según lo esperado. No demuestra iniciativa ni creatividad en la solución a los problemas. Necesita ser orientado(a) consistentemente en el cumplimiento de hábitos y actitudes. No aporta ideas ni contribuye al logro de los objetivos de la organización. 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 esperado.

Sección 2. Valores de los Grados

Código del Nivel o Grado	Niveles o Grados de Evaluación	Valor del Nivel o Grado (puntuación)
E	Excelente	5
S	Superior	4
A	Satisfactorio	3
M	Necesita Mejorar	2
I	No Satisfactorio	1

Sección 3. En caso de existir dudas sobre el nivel a ser seleccionado en cada factor, los(as) integrantes del Equipo deberán hacer referencia a las definiciones generales de los niveles incorporadas en la Sección 1 de este Artículo para que amplíen su análisis sobre el particular y tengan una visión más clara del nivel donde ubicarán al(a la) empleado(a).

Sección 4. La Oficina de Recursos Humanos adoptará las guías normativas para ubicar los niveles alcanzados por el personal en relación a los resultados finales obtenidos en el Instrumento. Tales guías estarán disponibles en la Oficina de Recursos Humanos para conocimiento del personal.

Artículo 10. **Proceso de Reconsideración**

Sección 1. Si el(la) empleado(a) evaluado(a) no está de acuerdo con el resultado obtenido podrá solicitar reconsideración. En tal caso, luego de que se le notifique su puntuación final, éste(a) podrá presentar una Solicitud de Reconsideración por escrito ante su supervisor(a) dentro de los cinco (5) días laborables contados desde la fecha en que recibió su copia del Instrumento completado y tabulado.

Sección 2. Dicha Solicitud deberá incluir la fecha en que se le notificó al(la) empleado(a) copia del Instrumento debidamente tabulado, las razones que justifican su solicitud, incluyendo ejemplos específicos para refutar los resultados y sus recomendaciones sobre las acciones que deben tomarse para remediar su inconformidad.

Sección 3. Si dentro de los cinco (5) días laborables siguientes a la fecha en que se entregó al(la) supervisor(a) la referida Solicitud, no se contesta la misma o se contesta en la negativa, el(la) empleado(a) podrá presentar una Solicitud de Reconsideración ante la Directora de Recursos Humanos, la cual será referida a un(a) Oficial Examinador(a) nombrado por la Procuradora. Dicha Solicitud de Reconsideración deberá presentarse dentro de los quince (15) días calendarios contados a partir de la fecha en que vencían los cinco (5) días laborables del(la) supervisor(a) para resolver la Solicitud de Revisión.

Sección 4. El(La) Oficial Examinador(a) que reciba esta Solicitud de Reconsideración celebrará una vista administrativa informal entre las partes envueltas. Desde la fecha de celebrada la vista, el(la) Oficial Examinador(a) tendrá un máximo de treinta (30) días calendario para rendir a la Procuradora un Informe con determinaciones de hechos, conclusiones de derecho y recomendaciones.

Sección 5. La Procuradora determinará si acoge o no el Informe y procederá a notificar la determinación final de la OPM al empleado(a).

Sección 6. A pesar de que el(la) empleado(a) esté solicitando reconsideración de los resultados obtenidos en el Instrumento, según dispuesto en este Artículo, el(la) supervisor(a) completará el Plan de Desarrollo Individual del(la) empleado(a) evaluado(a) y dará seguimiento al mismo para su implantación en aquellas áreas que estén disponibles y sean viables de acuerdo a los recursos de la Oficina.

Artículo 11. **Vigencia**

Este Manual de Procedimiento del IMD entrará en vigor inmediatamente sea firmado por la Administradora de la OCALARH y adoptado por la Procuradora de Las Mujeres como autoridad nominadora. El mismo se dará a conocer a todo el personal de la Oficina (OPM) de inmediato y se facilitarán orientaciones sobre sus términos y procedimientos.

Aprobado por :
Lcda. Emmalind García García
Administradora
Oficina Central de Asesoramiento Laboral
Y de Administración de Recursos Humanos

Fecha:

Adoptado por:
Lcda. María Dolores Fernós
Procuradora
Oficina de la Procuradora
de Las Mujeres

Fecha: