

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

I. INTRODUCCIÓN

La política de la Administración de Seguros de Salud (ASES) es propiciar un desempeño mayor y eficiente de las funciones asignadas al empleado y, a su vez, garantizar una administración de personal basada en el principio de mérito. Ello significa, que todos sus empleados serán reclutados, seleccionados, adiestrados, ascendidos, trasladados, descendidos y retenidos en consideración a su capacidad y desempeño de las funciones inherentes al puesto y sin discrimen por razón de raza, color, nacimiento, sexo, edad, orientación sexual, identidad de género, origen, condición social, ni por sus ideales políticos, religiosos, condición de veterano, por ser víctima o ser percibida como víctima de violencia doméstica, agresión sexual, acecho, impedimento físico o mental.

La ASES se afirma en los siguientes principios:

- Retribuir a los empleados a base del principio de igual paga por igual trabajo, guardando proporción con los servicios que prestan, los riesgos ocupacionales y otras condiciones inherentes a su trabajo.
- Estimular a los empleados a aportar sugerencias, planteamientos y críticas constructivas para lograr el mayor grado de mejoramiento de la gestión administrativa de la ASES.
- Estimular y reconocer la colaboración de los empleados para conseguir una mayor y más eficiente participación en la consecución de los objetivos de la ASES.
- Establecer un sistema de adiestramiento, evaluación y supervisión eficaz para asegurar la participación eficiente de los empleados.
- Reconocer y garantizar el derecho de los empleados a saber cuáles son sus derechos, deberes y responsabilidades.
- Mantener un clima de armonía y satisfacción en el trabajo.
- Reconocer y garantizar el derecho del empleado a ser oído en sus quejas y que éstas sean resueltas con imparcialidad.
- Estimular la aportación del empleado al máximo de su capacidad y diligencia en el cumplimiento de sus deberes y la observación de una conducta que refleje la mejor imagen de la ASES y del servicio público.

La administración pública moderna concibe a sus empleados como su recurso más valioso y busca alcanzar como meta los más altos niveles de productividad, eficacia, eficiencia y excelencia en el servicio público. Para lograr esta meta, la ASES, ha adoptado un Sistema para la Evaluación Periódica de la Labor de los Empleados del Servicio de Carrera con Estatus Regular. Este instrumento permitirá a la ASES conocer el desenvolvimiento del empleado en su puesto y su potencial de desarrollo. Además, determinar el nivel y la calidad del logro de los objetivos y las metas que nos hemos trazado. Se evaluará el conocimiento, las habilidades y disposiciones de los empleados, que determinan la capacidad de éstos para enfrentar diferentes situaciones con creatividad y flexibilidad. Por medio de la evaluación, los empleados pueden conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que la ASES valoriza más, y a su vez, efectuar sus mejores esfuerzos para superarse.

De otra parte, los supervisores tienen un papel vital en la evaluación porque les corresponde propiciar un ambiente de colaboración y respeto, que facilite el desarrollo personal y profesional de los empleados evaluados. Asimismo, tienen la oportunidad de evaluar el desempeño y comportamiento de sus empleados, contando con un sistema de medición capaz de contrarrestar la subjetividad.

A los empleados de carrera con estatus regular, se les asegura su permanencia en el empleo, siempre y cuando satisfagan los criterios de *productividad, eficiencia, hábitos, actitudes, orden y disciplina* **que deben prevalecer en el servicio público**. Por consiguiente, la ASES establece este sistema de evaluación con los criterios, **según las funciones asignadas a los empleados**.

Los resultados deben exponer las fortalezas y áreas de desarrollo del personal evaluado, **así como las recomendaciones para su mejoramiento profesional**. Esto, nos permite maximizar las primeras y trabajar con las áreas que el empleado necesita mejorar. Asimismo, es indispensable que el Principio de Mérito se utilice como mecanismo operacional para lograr la excelencia a nivel de recursos humanos, que provea seguridad de empleo y oportunidades de desarrollo a los empleados, para que alcancen los niveles requeridos y **se provean** medidas remediadoras para los que no lo alcanzan.

II. TÍTULO

Este sistema se conocerá y será citado como “Sistema de Evaluación Periódica de la Labor de los Empleados del Servicio de Carrera con Estatus Regular de la Administración de Seguros de Salud de Puerto Rico”. En adelante, se emplearán las formas abreviadas *Sistema de Evaluación*, según sea más conveniente para el logro de la expresión.

III. BASE LEGAL Y REGLAMENTARIA

El Sistema de Evaluación se establece en conformidad con el Artículo 11 Retención en el Servicio, según las disposiciones de la Sección 11.1 de nuestro Reglamento de Personal de la Administración de Seguros de Salud de Puerto Rico”.

IV. APLICABILIDAD

Este Sistema aplicará a los empleados del Servicio de Carrera con estatus regular de la Administración de Seguros de Salud de Puerto Rico.

V. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Para efectos de la comprensión de este Sistema de Evaluación, los términos que se presentan a continuación tendrán el siguiente significado:

1. **Actividades de adiestramiento o capacitación:** Son actividades dirigidas al desarrollo y fortalecimiento de conocimientos, destrezas y habilidades necesarias para realizar su trabajo o para nuevas encomiendas o asignaciones de trabajo.

2. **Actividades de desarrollo en el trabajo:** Son proyectos, responsabilidades y otras asignaciones dirigidas al desarrollo o fortalecimiento de conocimientos, destrezas y habilidades para mejorar la ejecución o para la asignación de nuevas oportunidades de trabajo.
3. **Área de desarrollo:** Se refiere a los aspectos identificados en la evaluación, tales como: conocimientos, destrezas o habilidades que el empleado necesita mejorar para que pueda alcanzar el nivel esperado, una ejecución superior a la observada o prepararse para otras encomiendas de trabajo.
4. **Área de fortalezas:** Se refiere a las competencias, tales como: conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes requeridas, alineadas con las expectativas del puesto y de la ASES, mediante las cuales el empleado ha demostrado un desempeño superior.
5. **Autoridad Nominadora:** Se refiere al Director Ejecutivo que dirige la Administración de Seguros de Salud de Puerto Rico (ASES).
6. **Ciclo de evaluación:** Período de 12 meses de duración, que se compone de tres fases: reunión inicial, primera evaluación parcial y segunda evaluación parcial.
7. **Coordinador(a) del Sistema de Evaluación:** Persona que labora en la oficina de Recursos Humanos de ASES. Da seguimiento a las actividades relacionadas con el Sistema de Evaluación y mantiene informado al Director de Recursos Humanos.
8. **Criterios de evaluación:** Son conceptos que describen las expectativas de eficiencia y efectividad en el desempeño de cada empleado, de acuerdo con las funciones del puesto que ocupa, que van dirigidos al logro de las metas y objetivos de la ASES.
9. **Criterios de orden y disciplina:** Categoría que agrupa las reglas establecidas referentes a los deberes, obligaciones, prohibiciones y otras disposiciones de índole normativa.
10. **Descripción de Puesto (ASES-RH 28):** Exposición escrita y narrativa sobre los deberes, autoridad y responsabilidad que requiere un puesto en específico, y por los cuales se responsabiliza a la **persona que ocupa dicho puesto**. La misma ha de orientar al empleado sobre las funciones esenciales y marginales que debe realizar para el adelanto y logro de las metas, objetivos, prioridades y estrategias de la ASES.
11. **Director(a):** Es el jefe de un área de trabajo (ya sea Área u Oficina) de ASES.
12. **Director de Recursos Humanos:** Persona responsable de administrar el Sistema de Evaluación. Esto, incluye la implantación y revisión del mismo.
13. **Ejecución:** Es el rendimiento del empleado con respecto a los deberes y responsabilidades asignadas.
14. **Elemento crítico:** Es el elemento de ejecución vital para determinar que el pobre cumplimiento (por debajo del estándar establecido) del empleado requiera acción correctiva.

15. **Elementos de ejecución:** Es una tarea, grupo de tareas o asignación de trabajo importante para el éxito o fracaso del empleado en el puesto que ocupa. Una asignación de trabajo y una tarea pueden ser significativas e importantes como para constituir por sí sola un elemento de ejecución.
16. **Empleado:** Persona que trabaja en ASES en el Servicio de Carrera con estatus regular.
17. **Escala de Calificación:** Instrumento principal que se utiliza para evaluar la ejecución del empleado. Incluye los criterios de evaluación por clases de puesto, con su definición operacional y los niveles de ejecución, con su valoración numérica y sus respectivas descripciones con respecto a cada criterio evaluado.
18. **Evaluación de la ejecución:** Es la recopilación, análisis y tabulación de los resultados del trabajo efectuado por el empleado y la utilización del Sistema de Evaluación en forma objetiva para determinar la productividad (nivel de ejecución) de éste.
19. **Evaluación final:** Es la evaluación anual que comprende el resultado de la ejecución del empleado en las dos evaluaciones parciales.
20. **Evaluación parcial:** Es la evaluación que comprende el resultado de la ejecución del empleado en la segunda y tercera fase del ciclo.
21. **Expediente de personal:** Incluye el acopio de las evaluaciones realizadas al empleado en las diferentes fases del Sistema de Evaluación.
22. **Funciones esenciales:** Se refiere a aquellas funciones del puesto que son fundamentales y lo justifican.
23. **Funciones marginales:** Se refiere a aquellas tareas consideradas incidentales, limitadas u ocasionales en el puesto, que se realizan por algún motivo o situación, pero no son indispensables. Pueden ser delegadas sin que se pierda la razón de ser del puesto.
24. **Hoja de Deberes y Resultados Esperados (ASES-RH 34):** Formulario que presenta una relación de las *tareas asignadas al empleado*, usando como referencia la Descripción de Puesto (ASES-RH 28) o cuestionario de clasificación, enumeradas y descritas en orden de prioridad a efectuarse durante el ciclo de evaluación. Incluye los resultados esperados para cada tarea.
25. **Instrumentos de evaluación:** Cualquiera de los documentos (formulario, escala de calificación, etc.) que se utilice para describir y documentar la ejecución del empleado en las evaluaciones parciales.
26. **Medir:** El proceso de adjudicar valores cuantitativos o cualitativos al acto de ejecución.
27. **Nivel de ejecución:** Significa la forma que el empleado realiza y da cumplimiento a las tareas asignadas.

28. **Observación:** El proceso de examinar sistemática y objetivamente el acto total de ejecutar una tarea, en términos tanto de los resultados como de la conducta que lo acompaña.
29. **Plan de Acción:** Documento que forma parte de la evaluación. En el mismo, el supervisor describe las fortalezas que posee el empleado, las áreas de desarrollo para éste, además de las recomendaciones para su mejoramiento.
30. **Principio de Mérito:** Significa que los empleados públicos serán seleccionados, ascendidos, retenidos y tratados en todo lo referente a su empleo a base de la capacidad; sin discriminar por razones de raza, color, sexo, nacimiento, edad, orientación sexual, identidad de género, origen o condición social, ideas políticas o religiosas, por ser víctima o ser percibida como víctima de violencia doméstica, agresión sexual o acoso, condición de veterano, por impedimento físico, sensorial o mental.
31. **Productividad:** Es el grado de ejecución y producción en la realización de los trabajos para alcanzar los objetivos trazados.
32. **Registro de Incidentes Significativos:** Documento que forma parte del expediente del supervisor para cada empleado, donde se anotan incidentes relevantes que ocurran durante el ciclo de evaluación, sean positivos o negativos.
33. **Reglamento:** Se refiere al Reglamento de Personal de la Administración de Seguros de Salud en el Servicio de Carrera.
34. **Resultados Esperados:** Significa lo que espera el supervisor del empleado con respecto a las tareas específicas que éste va a realizar para cumplir con sus funciones y cuáles serán los resultados mínimos que deben lograrse conforme con el Plan de Trabajo del área en la cual está asignado.
35. **Reunión Inicial:** Reunión notificada con anticipación, en día y hora conveniente para las partes, y en la cual el supervisor y el empleado dialogan acerca de las funciones del puesto, los criterios de evaluación, la ejecución esperada y la información referente al Sistema de Evaluación.
36. **Sistema de Evaluación:** Conjunto de procedimientos y técnicas que forman parte integral y fundamental del sistema de administración de recursos humanos, mediante el cual ASES obtiene información objetiva de la ejecución de los empleados de carrera con estatus regular y su cumplimiento eficaz con los criterios de orden y disciplina, para determinar la efectividad y el rendimiento de éstos en el logro de las metas establecidas.
37. **Supervisor(a):** Persona a cargo de un grupo de empleados, que tiene la autoridad para asignar tareas y evaluar su ejecución y comportamiento.
38. **Tarea:** Es una actividad de trabajo claramente identificable, que constituye una de las acciones o pasos necesarios en el desempeño de las funciones de un puesto.

VI. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

- Identificar el potencial de desarrollo de los empleados y fomentar sus deseos de mejoramiento profesional.
- Incentivar la productividad grupal e individual, así como retener y reconocer a los empleados que han contribuido con el máximo de su capacidad para el logro de las metas y objetivos de la ASES.
- Proveer información para la administración efectiva de los recursos humanos que ayude a identificar y corregir deficiencias en el trabajo, mediante el análisis de las situaciones que se detecten a través del proceso de evaluación.
- Orientar a los supervisores y empleados acerca de los procedimientos, normas y reglamentos que deben cumplir al realizar sus funciones.
- Fomentar las buenas relaciones humanas entre supervisor y empleado para facilitar una comunicación frecuente, positiva y productiva.
- Mejorar las técnicas de supervisión y administración, para aumentar los niveles de productividad y eficiencia de los empleados y la calidad de los servicios que presta la ASES.
- Proporcionar guías y modelos de comportamiento, alineados con la misión, metas y objetivos de la ASES que estimulen la motivación del personal por el mejoramiento continuo, y propicien el desarrollo de éstos para reaccionar ágilmente a las demandas de calidad de servicio, prontitud, diligencia, y trato respetuoso que merecen los clientes internos y externos de la ASES.
- Proveer a la ASES información válida, relevante y objetiva con respecto a la calidad y la importancia de la labor efectuada por el empleado, de manera que esta información refleje un cuadro real del nivel de ejecución y productividad de todos los empleados.

VII. PROPÓSITOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

Este sistema de evaluación constituye una herramienta fundamental de la retención en el servicio como área esencial del Principio de Mérito. **Está** dirigido a evaluar, durante períodos consecutivos y de manera permanente, la labor de los empleados en el servicio de carrera con estatus regular. **Simultáneamente**, proveerá información válida y objetiva que permitirá determinar a través del tiempo, si éstos satisfacen los criterios de productividad, eficiencia, hábitos, actitudes, orden y disciplina que deben prevalecer en el servicio público. Asimismo, será clave para sustentar aquellas acciones de personal que incidan en la retención en el servicio e incluyan entre las pruebas de idoneidad la evaluación del supervisor.

A continuación, se describe la relación del Sistema de Evaluación con otros sistemas evaluativos (pueden ser procedimientos o reglas) y las respectivas acciones de personal a las que apliquen, según se establecen en el Reglamento de Personal para el Servicio de Carrera de la ASES.

a. Evaluar la labor del empleado durante el período probatorio.

El Sistema se podrá utilizar como referencia en la preparación o revisión de otro sistema evaluativo.

b. Evaluar la labor del empleado con estatus regular.

En el Artículo 11 - **Retención en el Servicio** del Reglamento de Personal para el Servicio de Carrera, dispone que los empleados de la ASES para tener permanencia de sus puestos deberán satisfacer los criterios de productividad, eficiencia, hábitos, actitudes, orden y disciplina para prevalecer en el servicio público. Es por ello que se establece este sistema de evaluación periódica.

c. Orientar a los empleados sobre la forma en que deben efectuar su trabajo para que éste se considere satisfactorio.

Estas orientaciones son parte integral de los sistemas evaluativos de la labor de los empleados en período probatorio y de carrera con status regular.

d. Hacer reconocimiento oficial a la labor altamente meritoria.

Basado en el resultado de la evaluación final obtenida mediante el Sistema de Evaluación. Las reglas que se dispongan definirán la frase *labor altamente meritoria*, y determinarán el período evaluado para establecer la elegibilidad. El reconocimiento exhibirá las características de un acto extraordinario.

e. Determinar necesidades de adiestramiento, desarrollo y capacitación de personal.

Es una actividad inherente al proceso de evaluación. La oficina de Recursos Humanos podrá recomendar la preparación de métodos e instrumentos para la determinación de necesidades de adiestramiento y capacitación, que maximicen la efectividad de este componente del sistema.

f. Como criterio de ascenso para empleados.

Se dispone en Artículo 10 del Reglamento, que en todo ascenso y en los traslados a una clase de puesto de diferente clasificación, el empleado deberá aprobar el examen correspondiente. Además, se podrá tomar en consideración las evaluaciones del supervisor, análisis del expediente del empleado y los adiestramientos que haya tomado relacionados con las funciones del puesto al cual se le propone ascender. El ascenso sin oposición, conforme con la (Sección 10.1) del Reglamento, se utilizará cuando las exigencias especiales y excepcionales del servicio y las cualificaciones especiales de los empleados así lo justifiquen. Entre los criterios para determinar las cualificaciones especiales de los empleados, se considerará el resultado obtenido del Sistema de Evaluación adoptado por la ASES, por aquellos empleados que alcancen o sobrepasen el nivel esperado en la ejecución de tareas y cumplimiento de los criterios de orden y disciplina.

g. Determinar la reubicación de los empleados para la mejor utilización de sus conocimientos, destrezas, habilidades y potencialidades.

Los resultados de las evaluaciones del sistema podrán considerarse junto a otros factores del sistema establecido con este propósito, para el logro de una mejor utilización de los recursos humanos.

h. Determinar el orden correlativo de las cesantías y la prioridad para reingreso de empleados cesanteados mediante eliminación de puestos por falta de fondos.

La Sección 11.2 del Reglamento, establece lo relativo a las cesantías debido a las diferentes condiciones para ejecutar las cesantías.

VIII. RESPONSABILIDADES

Para asegurar el logro de los objetivos del Sistema de Evaluación, se establecen las siguientes responsabilidades:

Director de Recursos Humanos

1. Tendrá la función principal de administrar y coordinar las actividades programadas para desarrollar el Sistema y asegurar el fiel cumplimiento de todas aquellas áreas relacionadas con el proceso de evaluación.
2. Participa activamente en la formulación e implantación de la política pública de la ASES con respecto a la evaluación de la ejecución de los empleados.
3. Establece las normas y es responsable del requerimiento efectivo para el cumplimiento de las mismas, para asegurar la efectividad y el logro de los objetivos del Sistema de Evaluación y Desempeño.
4. Revisa o actualiza las descripciones de puestos (**ASES-RH 28**) o su equivalente, en conjunto con cada supervisor, en aquellos casos en que amerite. Una vez efectuada esta actividad, les entrega a los supervisores las descripciones ya revisadas y debidamente aprobadas.
5. Tiene la responsabilidad de asegurarse de que se ofrezcan las orientaciones a los empleados o adiestramientos a los supervisores acerca del Sistema.
6. Atiende e interviene en los casos que son referidos por el Coordinador del Sistema de Evaluación.

Coordinador(a) del Sistema de Evaluación

1. Participa en adiestramientos y orientaciones relacionadas con el Sistema de Evaluación.
2. Administra y da seguimiento al Calendario de Implantación del Sistema.

3. Coordina las orientaciones y adiestramientos para todo el personal.
4. Orienta a los empleados y provee asesoramiento al personal de supervisión.
5. Mantiene el inventario de formularios y otros materiales a utilizarse.
6. Revisa y se asegura que los instrumentos de evaluación estén cumplimentados correctamente.
7. Efectúa revisiones periódicas del funcionamiento del Sistema, el Plan de Acción y su seguimiento.
8. Recibe y custodia los documentos de evaluación hasta que se integren en el expediente de personal.
9. Prepara estadísticas e informes al Director de Recursos Humanos acerca de los resultados del proceso de evaluación.

Personal directivo y de supervisión

1. Mantiene actualizadas las descripciones de los puestos del personal que supervisa.
2. Realiza la entrevista con el empleado al inicio del ciclo de evaluación, en la cual: discute la Hoja de Deberes y Resultados Esperados o en su lugar la Descripción de Puesto (**ASES-RH 28**), los formularios, los criterios de evaluación, y las expectativas en el período que comprende la evaluación.
3. Mantiene un diálogo continuo con los empleados para proveerles orientación y dirección, a fin de cumplir con las metas de calidad establecidas.
4. Hace reuniones de seguimiento para determinar las áreas de fortalezas, y aquellas en las que el empleado debe mejorar.
5. Lleva el *Registro de Incidentes Significativos*, si alguno.
6. Efectúa una reunión de evaluación con cada empleado al finalizar el ciclo; atiende y evalúa objetivamente los planteamientos que presenta el empleado.
7. Mantiene informado al Director de Recursos Humanos, mediante informes y reuniones, del resultado general de las evaluaciones de su equipo de trabajo, así como las incidencias o situaciones especiales surgidas durante el proceso.
8. Establece con el empleado un Plan de Acción de Mejoramiento y da seguimiento para asegurar que se logren los acuerdos contraídos.
9. Cumple con las fechas establecidas para completar los documentos de evaluación y referirlos a la oficina de Recursos Humanos.

10. Si finaliza sus funciones en la ASES (Ej.: renuncia, traslado, reinstalación, etc.) debe dejar completadas y preparadas las evaluaciones de sus empleados.

Empleado

1. Efectúa con diligencia los deberes y responsabilidades, conforme con la descripción de puesto y la hoja de deberes y resultados esperados.
2. Cumple con las normas de comportamiento y conducta que rigen en la ASES, así como con otras leyes gubernamentales que regulan la ética de los servidores públicos.
3. Acata y observa la política pública de la ASES acerca de la adopción e implantación del Sistema de Evaluación y Desempeño.
4. Conoce y entiende el procedimiento del Sistema de Evaluación y Desempeño de la ASES, y los criterios por los cuales será evaluado.
5. Asiste a las actividades relacionadas con el Sistema de Evaluación y Desempeño.
6. Mantiene una comunicación continua con su supervisor a través del ciclo de evaluación, para determinar si se están logrando los resultados esperados.
7. Toma acción inmediata para corregir las áreas donde no se están logrando los resultados esperados.
8. Participa en las siguientes actividades del proceso de evaluación: reunión inicial, primera evaluación parcial, y segunda evaluación parcial. De ser necesario por pobre desempeño o cambio en deberes se recomienda realizar reuniones de seguimiento.
9. Alerta al supervisor para que deje hecha la evaluación, en caso de que finalice sus funciones en la ASES.

IX. PROCEDIMIENTO PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

El Director Ejecutivo de la ASES delega en el Director de Recursos Humanos la Administración de Seguros de Salud el Sistema de Evaluación y Desempeño. Éste tendrá la función principal de asegurar que se efectúen todas las actividades concernientes al proceso de evaluación. Para ello contará con la participación directa del Coordinador del Sistema de Evaluación.

Se ofrecerán orientaciones sobre el Sistema a todo el personal. Además, se adiestrará a los supervisores al respecto. La oficina de Recursos Humanos es *responsable* de realizar esfuerzos continuos para lograr que las evaluaciones se efectúen, conforme con lo establecido en el calendario de implantación, que se mantenga el nivel de objetividad de estas evaluaciones, que se atiendan las reclamaciones de los empleados cuando surjan y que los supervisores cumplan con el plan de acción establecido para sus empleados.

A. CICLO DE EVALUACIÓN

El ciclo de evaluación de los empleados de ASES comprenderá un período de 12 meses de duración e incluirá tres fases. Éstas y sus respectivas actividades se presentan a continuación. **Es menester tomar en consideración que la fecha del inicio es el 1 de julio de cada año. Si ésta cae un día no laborable, la reunión inicial deberá llevarse desde el siguiente día laborable.**

Primera Fase: Reunión Inicial

El supervisor al comenzar el ciclo, se reúne con cada empleado dentro de la fecha establecida en el calendario de implantación. **Esto debe ocurrir no más tarde de 10 días laborables al comenzar el ciclo.** Discute con éste la Descripción de Puesto **ASES-RH 28** y la hoja de deberes y resultados esperados **ASES-RH 34**, y le entrega una copia de la misma si no la tiene. Le aclara al empleado cualquier duda que tenga acerca del procedimiento, el cual fue comunicado en la orientación ofrecida al personal. El supervisor se asegurará de que el empleado entienda con claridad los criterios por los cuales será evaluado. Le indicará al empleado la manera en que se recogerán los datos pertinentes a la evaluación, la fecha de la primera evaluación parcial y la segunda evaluación parcial. **Además, le recomendará revisar el Reglamento de Personal de ASES y los Artículos 4.2, 4.3, 4.4 y 4.5 del Capítulo IV de la Ley de Ética Gubernamental de Puerto Rico de 2011 (Ley Núm. 1 de 3 de enero de 2012).** Al finalizar la reunión, el empleado y el supervisor deben firmar el documento *Reunión Inicial* para certificar que la misma se efectuó. El supervisor enviará el original del documento a la Oficina de Recursos Humanos **no más tarde de cinco (5) días laborables a partir de la fecha que indica el mismo**; le entrega copia al empleado, y retiene una copia en su archivo. Le indica a éste que ya se comenzará a evaluar su ejecución.

Segunda Fase: Primera Evaluación Parcial

El supervisor seleccionará el formulario (*Evaluación de la Labor de los Empleados*) adecuado, según el grupo ocupacional al que pertenezca el empleado evaluado. Completará la primera evaluación parcial del empleado a los seis (6) meses del inicio del ciclo de evaluación. El supervisor deberá dar inicio del proceso de evaluación quince (15) días antes de culminar el ciclo de evaluación, verificando así, el cumplimiento del empleado con los resultados esperados en la **Primera Evaluación Parcial**. **El supervisor** observará la ejecución del empleado en sus funciones y en su conducta como servidor público, documentando las mismas para evidenciar los resultados obtenidos por el empleado. Para ello el supervisor utilizará los informes de la labor efectuada por el empleado, las reuniones de retroalimentación, los informes periódicos de progreso, las cartas de reconocimiento, las medidas correctivas, las recomendaciones de acciones disciplinarias, los formularios correspondientes, y cualquier otro documento que considere necesario.

El supervisor discute la evaluación con el empleado. Le indica las áreas donde cumplió con los resultados esperados, resalta aquellas que sobrepasó y le notifica **las áreas** en las que no alcanzó los resultados. Se identificarán las fortalezas del empleado para que

constituyan agentes motivantes en la ejecución de sus tareas. Éste es el momento para identificar las áreas que se deben reforzar (áreas de desarrollo) y las maneras de lograrlo. El empleado tendrá la oportunidad de participar en la discusión de los resultados de su evaluación y podrá aclarar sus dudas. Se establece el Plan de Acción. **El mismo** se discute con el empleado y **podría** modificarse a base del diálogo entre ambas partes. El supervisor y el empleado firman la evaluación. (Si el empleado se niega a firmarla, el supervisor deberá certificarlo con una nota, en la parte de comentarios del supervisor que se incluye en la *Evaluación de la Labor de los Empleados*). El empleado podrá anotar sus comentarios, aunque no haya aceptado firmar la evaluación. **Incluso, puede indicar que no firma la evaluación porque está en desacuerdo con la misma.** De no haber comentarios, tanto el supervisor como el empleado deben indicarlo en el espacio provisto. El supervisor entrega al empleado una copia de su evaluación, mantiene copia en sus archivos, y envía el original a la oficina de Recursos Humanos, **no más tarde de cinco (5) días laborables a partir de la fecha que indica el documento**, para incluirse en el expediente de personal. Además, mantiene comunicación con la oficina de Recursos Humanos para aclarar cualquier duda o situación relacionada con el procedimiento. El (la) Coordinador(a) del Sistema de Evaluación deberá verificar que todos los documentos recibidos estén debidamente cumplimentados, y que se haya seguido el procedimiento establecido.

El supervisor será el responsable directo de que el Plan de Acción se efectúe tal y como se certificó en la entrevista, con respecto a aquello que le corresponde hacer a la gerencia. Le dará seguimiento al referido Plan, y tomará las medidas necesarias para corregir cualquier situación, si no se están alcanzando los resultados esperados.

Esta evaluación tiene el propósito de mantener a cada empleado informado de su ejecución y productividad en el trabajo. Servirá para orientarlo para que tome las medidas necesarias, y corrija cualquier situación que resulte de la evaluación. Asimismo, se utilizará para motivarlo a maximizar su potencial.

El período de evaluación es impostergable. De un empleado disfrutar de sus vacaciones o ausentarse por enfermedad al final del ciclo de evaluación, el supervisor deberá evaluarlo antes de que éste cese sus labores.

Tercera Fase: Segunda Evaluación Parcial

El supervisor completará la segunda evaluación parcial del empleado de los seis (6) meses restantes. El supervisor deberá dar inicio del proceso de evaluación quince (15) días antes de culminar el ciclo de evaluación, verificando así, el cumplimiento del empleado con los resultados esperados en la **Segunda Evaluación Parcial**. Igualmente, en ésta tercera fase, se le informará al empleado el resultado de su *evaluación final*. Es decir, la suma del resultado obtenido en la primera y la segunda evaluación parcial, dividida entre dos (2) períodos. El empleado puede participar en la discusión de los resultados de su evaluación y aclarar sus dudas. El supervisor y el empleado firman la evaluación. Éste le entrega al empleado una copia de la evaluación, mantiene copia en sus archivos, y envía el original a la oficina de Recursos Humanos, **no más tarde de cinco (5) días laborables a partir de la fecha que indica el documento**, para incluirse en el expediente de personal con los otros documentos

correspondientes al ciclo de evaluación. **El Coordinador del Sistema de Evaluación deberá verificar que todos los documentos recibidos estén debidamente cumplimentados, y que se haya seguido el procedimiento establecido.** El supervisor dará seguimiento al Plan de Acción, y tomará las medidas necesarias para corregir cualquier situación, si no se están alcanzando los resultados esperados.

En caso de enfermedad u otra situación que esté fuera del control de las partes, el ciclo de evaluación comprenderá el período de evaluación de trabajo en que el empleado estuvo presente. Si ocurre un cambio en la supervisión, el nuevo funcionario será responsable de evaluar el período remanente del ciclo correspondiente. Asimismo, de surgir un cambio de tareas para el empleado, ya sea en su unidad de trabajo o porque fuera trasladado para laborar en otro componente de la Agencia, el supervisor es responsable de efectuar todo lo estipulado en la Primera Fase: Reunión Inicial y cumplir con el procedimiento.

B. DOCUMENTACIÓN

Durante el tiempo que toma el proceso de evaluación, el supervisor deberá anotar y documentar los incidentes significativos de cada empleado en el **Registro de Incidentes Significativos**. Estos incidentes son las conductas observadas que son determinantes y de importancia para el logro de las metas de la ASES. El incidente tiene que ser crítico para el éxito o fracaso de la tarea realizada por el empleado. El supervisor utilizará este formulario (que complementa la evaluación del empleado), para anotar sólo los incidentes que son pertinentes a cada criterio evaluado, y están relacionados con la ejecución del trabajo del empleado. Esto ayudará a minimizar la subjetividad en las evaluaciones, ya que, al acumularse los datos para evidenciar la ejecución del empleado, la calificación no refleja el desempeño más reciente de éste. Por otro lado, no se dependerá sólo de los recuerdos ni se confiará en la memoria, que en ocasiones suele ser a corto plazo o selectiva.

El supervisor debe reunirse con el empleado (con la frecuencia que estime pertinente) para comentar su ejecución, utilizando de ejemplo la información recopilada en dicho Registro. Tanto el empleado como el supervisor deberán firmar el documento, como evidencia de que se le comunicó al empleado sobre el incidente y la acción que se efectuará. **La firma no representa que el empleado lo aprueba o está en desacuerdo, sólo que se le notificó.**

C. REVISIÓN

El Sistema de Evaluación de Desempeño le provee al empleado la oportunidad de solicitar una revisión de la **evaluación final**, cuando considere que posee un planteamiento válido con respecto a los resultados obtenidos. Todo escrito de revisión deberá incluir la información con la evidencia relacionada con cada planteamiento, los factores de la evaluación con los cuales no está de acuerdo y su respectivo fundamento.

El procedimiento es el siguiente:

1. El empleado que no esté conforme con la **evaluación final**, podrá solicitar revisión por escrito a la oficina de Recursos Humanos dentro de los **cinco (5) días laborables**, contados a partir de la fecha de notificación del resultado de la evaluación final.

2. Una vez recibido el escrito de revisión en la oficina de Recursos Humanos, el (la) Coordinador(a) del Sistema de Evaluación revisará que el mismo cumpla con el procedimiento establecido. **Se establece que toda *Solicitud de Revisión de la Evaluación Final* deberá acompañarse con toda la evidencia que sustente los planteamientos del empleado. Los documentos se someterán al unísono y no se aceptará ningún otro tipo de documento posterior a la fecha de radicación.** Luego que el Coordinador determine que el escrito cumple con los criterios establecidos, lo referirá al Director de Recursos Humanos para el análisis y la recomendación pertinente. Si el empleado que radica la Solicitud de Revisión es supervisado por este Director, la Autoridad Nominadora designará un sustituto para la evaluación de la referida Solicitud.
3. El Director de Recursos Humanos o la persona designada por la Autoridad Nominadora, sólo pasará juicio sobre el escrito de revisión que reúna los requisitos de especificar los criterios objetados, siempre que éstos se reciban dentro del término previamente establecido.
4. El Director de Recursos Humanos o la persona designada por la Autoridad Nominadora, evaluará el escrito y los documentos complementarios del empleado, de haber alguno, así como el planteamiento del supervisor.
5. El Director de Recursos Humanos o la persona designada por la Autoridad Nominadora, preparará un informe del caso atendido, emitirá la recomendación final, y la someterá a la Autoridad Nominadora dentro de un término razonable **no mayor de quince (15) días laborables** a partir de la fecha de recibo de la ***Solicitud de Revisión de la Evaluación Final***.
6. La Autoridad Nominadora revisará el informe final con las recomendaciones y emitirá una Resolución. La Resolución firmada por la Autoridad Nominadora se notificará por escrito al empleado en un término de **diez (10) días laborables**. El original de la evaluación efectuada permanecerá en el expediente personal del empleado.
7. La evaluación efectuada por el supervisor continuará vigente hasta que el empleado reciba una notificación de la Resolución de la Autoridad Nominadora con respecto a la Solicitud de Revisión. Si el empleado no está de acuerdo con la determinación final (Resolución) que le fuera notificada, éste tendrá derecho a apelar ante el Director Ejecutivo para que un Oficial Examinador evalúe y pase juicio sobre la determinación, dentro del término de **treinta (30) días laborales**, contados a partir de la fecha de la notificación de la Resolución.
8. De no existir una determinación final escrita y el empleado afectado, hubiese solicitado revisión a la Autoridad Nominadora, a través del Director de Recursos Humanos, y no reciba respuesta alguna en los siguientes **sesenta (60) días laborables** desde que cursó la *Solicitud de Revisión de la Evaluación Final*, el empleado afectado tendrá un plazo jurisdiccional de **treinta (30) días** para presentar una solicitud al foro apelativo que corresponda.

D. NIVELES DE EJECUCIÓN Y VALORACIÓN

El supervisor utilizará la descripción de los criterios de evaluación en sus diferentes niveles de ejecución para determinar el grado de cumplimiento del empleado. Se establecen cuatro (4) niveles de ejecución: **Excelente**, **Bueno**, **Satisfactorio** y **No Satisfactorio**. A cada nivel se le asignó un valor numérico (valoración) del 1 al 4 para facilitar la interpretación de los resultados.

Se estableció una *valoración global de la ejecución* para cada nivel de ejecución. Ésta es equivalente al promedio de los valores asignados. Para determinar la misma, se suma el total de los valores asignados en cada criterio (puntuación total), y se divide entre el total de criterios evaluados. El resultado será ubicado en el nivel alcanzado.

Valoración Global de la Labor	Niveles de Ejecución
4.00 - 3.60	Excelente (4)
3.59 - 3.00	Bueno (3)
2.99 - 2.54	Satisfactorio (2)
2.53 - 1.00	No Satisfactorio (1)

Los niveles de ejecución se definen a continuación:

- **Excelente (4):** El empleado *sobrepasa o excede consistente y significativamente* las expectativas y requisitos de la ASES y demuestra habilidades superiores al efectuar las funciones del puesto que ocupa.
- **Bueno (3):** El empleado *sobrepasa o excede ocasionalmente* las expectativas y requisitos de la ASES y demuestra habilidades especiales al realizar las funciones del puesto que ocupa.
- **Satisfactorio (2):** El empleado *cumple* con los requisitos de la ASES al desempeñar las funciones del puesto, y *alcanza* los estándares de productividad establecidos.
- **No Satisfactorio (1):** El nivel de ejecución del empleado está *por debajo* de los estándares establecidos por la ASES. *Tiene dificultad* para cumplir con sus tareas y responsabilidades, y no colabora con el logro de las expectativas y metas organizacionales.

E. FORMULARIOS DE EVALUACIÓN Y VALORACIÓN

1. Hoja de Deberes y Resultados Esperados (**ASES-RH 34**).
2. Reunión Inicial (**ASES-RH 46**).
3. Evaluación de la Labor de los Empleados (**ASES-RH 38,39,40,41,42,43**).
4. Registro de Incidentes Significativos (**ASES-RH 44**).
5. Seguimiento al Plan de Acción (**ASES-RH 45**).
6. Solicitud de Revisión de la Evaluación Final (**ASES-RH 48**).

X. CLÁUSULA DE SEPARABILIDAD

Si por disposición de cualquier ley, reglamento o sentencia de un tribunal, se invalida cualquier palabra, oración, cláusula o parte de este Sistema de Evaluación de Desempeño, tal disposición solamente afectará esa palabra, oración, cláusula o parte expresamente declarada nula.

XI. DEROGACIÓN

Se deja sin efecto el “Manual de Procedimiento de Evaluación de Ejecución”, aprobado el 28 de octubre de 2002.


XII. VIGENCIA

El Sistema de Evaluación será utilizado para la Evaluación Periódica de la Labor de los Empleados del Servicio de Carrera con Status Regular de la Administración de Seguros de Salud de Puerto Rico, el cual comenzará a regir a partir del **1 de julio de 2018**.


XIII. APROBACIÓN

Se aprueba la revisión de este Sistema hoy 21 de junio de 2018, en San Juan, Puerto Rico.

Aprobado por:



Angela M. Ávila Marrero
Directora Ejecutiva
Administración de Seguros de Salud de Puerto Rico



Caroline B. Rosales Serrano
Directora de Recursos Humanos
Administración de Seguros de Salud de Puerto Rico