

ESTADO LIBRE ASOCIADO DE PUERTO RICO  
**DEPARTAMENTO DE JUSTICIA**



MANUAL DEL SISTEMA DE  
EVALUACIÓN Y GERENCIA DEL  
DESEMPEÑO DE FISCALES

# Tabla de Contenido

|   |    |
|---|----|
| Marco teórico   | 2  |
| Objetivos del Sistema de Evaluación del Desempeño   | 3  |
| Descripción del Sistema de Evaluación   | 4  |
| Ciclo de Evaluación   | 5  |
| Fase I: Discusión de Criterios  | 5  |
| Fase II: Evaluación Preliminar o Formativa  | 6  |
| Fase III: Evaluación Final o Sumativa   | 7  |
| Instrucciones para el Uso de los Formularios  | 9  |
| Formulario del Sistema de Evaluación y Gerencia del Desempeño de Fiscales                               | 9  |
| Hoja de Seguimiento   | 17 |
| Anejos  |    |
| Anejo A: Formulario del Sistema de Evaluación y Gerencia del Desempeño de Fiscales (Documento separado) | 19 |
| Anejo B: Hoja de Seguimiento  | 20 |
| Anejo C: Ejemplos de Incidentes Críticos  | 22 |
| Anejo D: Formulario de Minutas de Reuniones de Evaluación   | 29 |
| Glosario  | 30 |

## MARCO TEÓRICO<sup>1</sup>

La evaluación es un proceso colaborativo que requiere el respaldo absoluto de parte de la administración y la confianza y aceptación de los empleados. Este tipo de evaluación crea un ambiente laboral que promueve la creatividad, el entusiasmo y el interés en cumplir la misión de la organización. Igualmente, la evaluación es un proceso complejo que requiere una alineación estrecha entre los objetivos de la organización y los de los empleados, con el fin de brindar un servicio digno a la ciudadanía.

Este sistema de evaluación fue desarrollado para ser un instrumento útil y justo que aporte información valiosa para la toma de decisiones sobre el desempeño de los fiscales de Puerto Rico. Debe ser un proceso continuo, que permita al fiscal comparar y contrastar la percepción que tiene de su desempeño laboral con la expectativa que el Departamento tiene de su trabajo. El sistema necesita la capacitación y participación efectiva de los supervisores y de los funcionarios para que, de común acuerdo, reconozcan, de forma clara y precisa, los criterios de evaluación y el método de aplicarlos. Este conocimiento reduce significativamente la posibilidad de apreciaciones fundamentadas en criterios no conocidos ni discutidos previamente con el funcionario.

Un sistema de evaluación del desempeño también debe reconocer la necesidad de una comunicación franca y abierta entre el supervisor y el supervisado. Exigirá también valentía moral por parte del supervisor para hacer los señalamientos que él o ella entienda pertinentes acerca del rendimiento del funcionario. Asimismo, cada fiscal estará informado de sus áreas de mejoramiento y tendrá la oportunidad para fortalecer su desempeño.

Todo el andamiaje de un sistema de evaluación debe partir de la premisa de que la conducta y las actuaciones del ser humano en el mundo del trabajo tienen consecuencias. Esas consecuencias deben traducirse en el fortalecimiento de las conductas deseables y la eliminación de aquellas que obstaculizan la labor efectiva del empleado.

Además, es vital que los juicios emitidos, sean positivos o negativos, acerca del comportamiento y el desempeño de los empleados o funcionarios de una organización, estén basados en evidencias conductuales documentadas según se dispone en las definiciones presentadas en el Formulario de Evaluación del Desempeño de Fiscales y no en interpretaciones

---

<sup>1</sup> Toda referencia a fiscales y supervisores u otras similares escritas en masculino, deberá interpretarse que incluyen el género femenino salvo que el contexto sugiera lo contrario.

subjetivas, tales como impresiones o recuerdos de incidentes, los cuales pueden estar influenciados por las convicciones y los prejuicios del evaluador. La evaluación del desempeño del empleado es una de las responsabilidades más complejas y delicadas del supervisor, debido a que requiere ciertas destrezas, actitudes y un grado alto de imparcialidad y de justicia. Es vital que los supervisores no incurran en los errores más comunes en la evaluación del desempeño, como son:

- **Error de tendencia central:** Escoger el punto medio de la escala aunque no represente el desempeño del empleado.
- **Error de indulgencia o de severidad:** Asignar calificaciones muy indulgentes o muy severas a base de sus criterios personales y no en conductas bien definidas en la escala de calificación.
- **Efecto Halo:** Asignar la misma calificación de una dimensión a otras. Esto crea un efecto de halo o aura en todas las dimensiones, haciéndolas similares.

La efectividad de un sistema de evaluación del desempeño dependerá en gran parte de su planificación y de la educación cuidadosa a todos los involucrados. Por eso, el Departamento procurará que los fiscales supervisados entiendan el sistema a través de un programa continuo de orientación y capacitación, dirigida a todo el personal y que facilite describir el sistema, recabar su respaldo e instarle a una participación amplia en todas sus etapas: planificación, implantación, administración y revisión.

### **Objetivos del Sistema de Evaluación del Desempeño**

La evaluación del desempeño de los fiscales del Departamento de Justicia está encaminada hacia los siguientes objetivos, que se agrupan en objetivos organizacionales y objetivos individuales:

#### *Objetivos organizacionales:*

1. Proveer al Departamento información periódica y confiable acerca del desempeño de los fiscales, la cual pueda servir como uno de los criterios a utilizarse en las diferentes transacciones de personal. Revisado:
2. Promover el desarrollo de los fiscales hacia el nivel de excelencia más alto en el desempeño de sus funciones a tenor con las metas y objetivos del Departamento.

3. Proveer oportunidades de comunicación efectiva y productiva entre supervisores y supervisados.
4. Contribuir al desarrollo de técnicas de supervisión para aumentar los niveles de productividad, eficiencia y calidad en el trabajo.
5. Establecer el perfil de fiscales para futuros nombramientos.

*Objetivos individuales:*

1. Fomentar en los empleados el deseo de superación, encaminando y guiando sus esfuerzos hacia el logro de su potencial profesional y personal.
2. Identificar y desarrollar el potencial de los empleados y las áreas de su desempeño que puedan mejorarse.
3. Orientar a los empleados mediante planes de acción individuales para que atiendan sus áreas de mejoramiento y que sostengan sus fortalezas.

### DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

Según el Artículo 45 de la Ley Orgánica del Departamento de Justicia, Ley Núm. 205-2004, según enmendada, se le delega al Jefe de los Fiscales el deber de supervisar la labor de los fiscales en las fiscalías, divisiones y programas. El Jefe de los Fiscales debe desarrollar un sistema para evaluar y medir la eficacia de la investigación y procesamiento de los asuntos que atiende la Oficina; coordinar con el Instituto de Capacitación y Desarrollo del Pensamiento Jurídico un programa permanente de adiestramiento para fiscales y el personal de apoyo técnico y profesional; coordinar acciones para mejorar la eficiencia de la investigación, procesamiento y litigación de los casos penales y la investigación criminal con diversas entidades, como lo son los Tribunales, la Sociedad para Asistencia Legal, el Colegio de Abogados y Abogadas de Puerto Rico, la Policía de Puerto Rico y Municipal y el Negociado de Investigaciones Especiales. 3 LPRA § 293x.

Este sistema de evaluación aplicará a todos los fiscales del Departamento que se encuentren ejerciendo sus funciones. Debe verse como parte de un proceso continuo de evaluación y aprendizaje que se inicia desde que comienza el término del puesto y que continúa durante el tiempo que el fiscal permanece en su nombramiento.

El proceso de evaluación estará basado en los criterios establecidos por el Departamento de Justicia, los cuales están divididos en cuatro competencias y 21 subcompetencias que recogen

los conocimientos, destrezas, habilidades, conductas y actitudes que debe demostrar un fiscal en el desempeño de sus funciones. Las cuatro competencias son:

- I. Investigación y procesamiento
- II. Compromiso y conciencia
- III. Organización y cumplimiento de directivas
- IV. Ética

Desde el punto de vista teórico, este método pretende estar alineado con las descripciones de los deberes y funciones del puesto de fiscal, mientras que desde el lado práctico, ofrece al supervisor y al fiscal un rol de mayor importancia en la evaluación y crea un clima conducente a un mejor entendimiento entre ambos, ya que el ciclo de evaluación requiere una interacción constante de ambas partes.

### **Ciclo de Evaluación**

El ciclo de evaluación de los fiscales ocurre en el término de un año y comienza a partir del año natural. El ciclo ocurre en tres fases: La Fase 1 es la ***Definición de Criterios*** que consiste de la orientación inicial, por su supervisor, sobre los criterios a través de los cuales su desempeño será evaluado y el proceso que se seguirá. La Fase 2 es la ***Evaluación Preliminar***, cuando se revisará el desempeño del fiscal y se ofrecerá retrocomunicación sobre su desempeño hasta ese momento y se acordarán posibles acciones para su desarrollo. La Fase 3 es la de ***Evaluación Final*** del Ciclo, la cual resume el desempeño anual del fiscal. Esa es la evaluación que será documentada en el expediente de personal del fiscal cada año natural. A continuación se describe en detalles cada fase.

#### *Fase 1: Discusión de Criterios*

La discusión de criterios de evaluación (competencias, subcompetencias) y de los niveles de desempeño debe marcar el inicio del ciclo de evaluación y es la base para las próximas fases. Es el primer paso y aplica solamente a los fiscales recién nombrados o que serán evaluados por primera vez con este sistema. Este paso no se repite en los próximos ciclos a menos que el fiscal evaluado lo solicite o el Fiscal de Distrito entienda que lo necesita.

El propósito de este paso es informar al fiscal sobre los criterios a utilizarse para evaluar su desempeño y se aclarará cualquier duda que pueda surgir. La primera orientación será en el programa de capacitación en la Academia del Ministerio Público por el que tienen que pasar

todos los fiscales de nuevo nombramiento. Los Fiscales de Distrito llevarán a cabo también reuniones de orientación sobre la implantación del nuevo sistema para todos los fiscales. En casos especiales en los cuales algún fiscal no haya podido participar de la orientación, el supervisor podría llevar a cabo una reunión con el fiscal a ser evaluado para asegurarse de que el fiscal entienda con toda claridad cuáles son los criterios a utilizarse para su evaluación y los resultados esperados para cada criterio.

Como parte de la implantación del sistema el supervisor se compromete a llevar un expediente que contenga toda la información o documentos que sean pertinentes al desempeño del empleado, con el propósito de poder justificar y fundamentar la evaluación de su labor al final del año. A cada fiscal se le mostrará la Hoja de Seguimiento (Anejo B) para que el fiscal conozca cómo se irá documentando. Algunos de los documentos que pueden incluirse en el expediente son:

1. La Hoja de Seguimiento
2. Memorandos de reconocimiento
3. Recomendaciones de acciones disciplinarias y escritos de señalamientos de situaciones disciplinarias
4. Informes de labor realizada
5. Muestras de trabajo
6. Minutas o reuniones de supervisión relacionadas al proceso de evaluación y desarrollo
7. Comunicaciones del fiscal hacia el supervisor

A cada fiscal se le entregará copia del Formulario de Evaluación del Desempeño que será utilizado durante el ciclo de evaluación.

#### *Fase 2: Evaluación Preliminar o Formativa*

El segundo paso formal en el sistema de evaluación se conoce como la *evaluación preliminar*. Esta se realiza una (1) o dos (2) veces por ciclo de evaluación. La primera evaluación preliminar se realiza entre cuatro (4) a cinco (5) meses a partir de la fecha de comienzo del ciclo de evaluación anual. La segunda evaluación preliminar, requerida solamente para los fiscales de nuevo nombramiento y hasta cumplir tres (3) años del nombramiento, se dará después de haber pasado ocho (8) meses de la fecha de comienzo de su término.

En estas evaluaciones el supervisor se reunirá con el empleado para analizar en detalle el resultado de su desempeño hasta ese momento. Para este propósito el supervisor utilizará el

***Formulario de Evaluación del Desempeño*** (Anejo A), haciendo referencia a todos los criterios que se discutieron al principio del ciclo de evaluación. Las instrucciones para el uso de este formulario se presentan en la sección *Instrucciones para usar los formularios*. También le presentará los apuntes de la ***Hoja de Seguimiento*** (Anejo B) sobre incidentes críticos que fueron documentados. Para completar esta hoja el supervisor puede usar como referencia la ***Hoja de Ejemplos e Incidentes Críticos*** (Anejo C).

En esta Fase el supervisor le mostrará al fiscal el expediente de evaluación, el cual incluirá los fundamentos para el juicio del evaluador. Luego de haber discutido la evaluación de todos los criterios y de haber identificado las áreas en las cuales el fiscal ha tenido un desempeño excelente y las áreas en que debe mejorar, ambos diseñarán un plan de acción para el desarrollo de esas áreas. Al final de la entrevista el supervisor entregará copia de su formulario de evaluación al funcionario. Es imprescindible darle al fiscal una participación plena en todo el proceso de evaluación para que éste se involucre sinceramente y se comprometa totalmente con el proceso.

Tanto las evaluaciones preliminares como los acuerdos y los planes de acción acordados entre el supervisor y el fiscal se mantendrán en el expediente del empleado para que sirvan de referencia y punto de partida para la evaluación final o hasta que se conteste cualquier revisión solicitada, según sea el caso. El formulario utilizado para la evaluación preliminar es un documento de trabajo que no formará parte del expediente oficial del empleado una vez se realice la evaluación final.

### *Fase 3: Evaluación Final o Sumativa*

El tercer paso es lo que se conoce como la evaluación final. Este paso del proceso es similar a la evaluación preliminar, con la diferencia de que esta evaluación será archivada en el expediente del empleado que estará bajo la custodia del Centro de Servicios al Empleado, en la Secretaría Auxiliar de Recursos Humanos. La evaluación final debe incluir referencias a las evaluaciones preliminares.

En este paso el supervisor se reunirá con el fiscal, teniendo a mano el expediente del supervisado, que incluye la o las evaluaciones preliminares y la *Hoja de Seguimiento*. Ambos discutirán los acuerdos que habían tomado en la o las evaluaciones preliminares y el plan de acción que conjuntamente habían desarrollado para mejorar los aspectos necesarios. También discutirán los aspectos en los cuales el fiscal había cumplido cabalmente o excedido expectativas

en la evaluación anterior y se evaluarán nuevamente. El supervisor y el fiscal comentarán acerca del desempeño del último.

La evaluación final incluirá un plan de acción específico para el desarrollo del fiscal, tomando en consideración acciones previas que fueron beneficiosas para fortalecer el buen desempeño y las que no se pudieron cumplir. Se debe hacer hincapié en aquellas áreas en que el Departamento pueda ofrecer ayuda al fiscal para que se desarrolle, a través de la Academia del Ministerio Público, el Instituto de Capacitación y Desarrollo del Pensamiento Jurídico u otros mecanismos con que cuente el Departamento. Tanto el supervisor como el fiscal serán responsables de cumplir con el plan de acción.

Al firmar el formulario, el fiscal podrá hacer constar por escrito sus comentarios acerca de la evaluación. De surgir discrepancias entre el punto de vista del evaluador y del fiscal, el evaluador mostrará la evidencia en que se fundamenta para llegar a las conclusiones que presenta. La evaluación de cada criterio debe estar justificada. Para este propósito, debajo del área para presentar cada criterio, se provee un espacio que el evaluador utilizará para fundamentar el valor que le ha adjudicado al criterio. En caso de que el evaluador adjudique un valor extremo (1- no cumple o 4- excede expectativas) deberá justificar y evidenciar su valoración con mayor especificidad.

Para el caso de una valoración de “no cumple” (1), el evaluador tiene que presentar copia de recomendaciones de acciones disciplinarias o advertencias que se le hayan dado al fiscal, informes de trabajo, muestras de trabajo o evidencia de ausentismo injustificado, entre otros. En caso de adjudicar una valoración de “excede expectativas” (4), el evaluador debe presentar copia de cartas de recomendación y evidencia de logros excepcionales, tales como informes de trabajo, entre otros.

Si el supervisor no somete evidencia para justificar estas dos valoraciones extremas, se le devolverá la evaluación al supervisor para que presente la evidencia requerida, o, en su lugar, para que modifique la evaluación. El supervisor discutirá todos estos asuntos con el fiscal evaluado en el proceso del análisis de su desempeño. El supervisor tomará en cuenta la contribución del funcionario en la reunión de evaluación, antes de llenar el formulario en formato final.

El fiscal firmará el formulario de evaluación indicando que los resultados fueron discutidos con él o ella y si está de acuerdo o no con la evaluación. De no estar de acuerdo,

indicará por escrito las razones específicas. Al final de la entrevista, el supervisor entregará copia de su formulario de evaluación al fiscal, firmado por ambos.

Si el fiscal está en desacuerdo con su evaluación, tendrá diez (10) días laborables, a partir de la fecha en que el evaluador y la persona evaluada discutan y firmen la evaluación final, para solicitar al Jefe de los Fiscales una revisión sobre las recomendaciones del supervisor o las puntuaciones obtenidas en las subcompetencias. La solicitud se hará por escrito al Jefe de los Fiscales con copia al evaluador. El evaluador también someterá su posición por escrito al Jefe de los Fiscales. Este último tendrá diez (10) días laborables para evaluar la solicitud de revisión y expresarse sobre ésta. En el proceso de revisión, el Jefe de los Fiscales deberá examinar la evaluación del fiscal, analizar los planteamientos del evaluador y del fiscal evaluado y llegar a una determinación acerca de la revisión. De no estar conforme con la determinación del Jefe de los Fiscales, el fiscal evaluado podrá solicitar que su objeción por escrito se anexe a la Evaluación Final que formará parte de su expediente de personal.

#### INSTRUCCIONES PARA EL USO DE LOS FORMULARIOS

La evaluación es un proceso continuo que ocurre durante todo el año. El supervisor deberá mantener informado al fiscal acerca de su apreciación de las ejecutorias y el comportamiento del empleado mediante reuniones periódicas y, cuando sea necesario, comunicaciones escritas, tales como cartas de señalamiento, de reconocimiento o recomendaciones de acciones disciplinarias.

El supervisor guardará en el expediente de evaluación del funcionario copia de los documentos relacionados con el proceso. También deberá anotar las fechas de las reuniones de evaluación formativa con el empleado en las cuales se discuten sus ejecutorias, así como los acuerdos tomados en dichas reuniones (Anejo D). Esta información se anotará en una minuta con el resultado de la conferencia de supervisión del proceso de evaluación y desarrollo. El supervisor se asegurará de anotar no sólo los eventos o incidentes “negativos” relacionados con la labor del fiscal, sino también las situaciones en las cuales el funcionario se ha desempeñado de manera excepcional, sobrepasando lo esperado.

#### **Formulario del Sistema de Evaluación y Gerencia del Desempeño de Fiscales**

El *Formulario del Sistema de Evaluación y Gerencia del Desempeño de Fiscales* sirve para varios propósitos. Primero, servirá para la Fase 1 de Definición de Criterios que es cuando

se presentan los criterios a través de los cuales el funcionario será evaluado. Esto debe hacerse de forma clara y precisa, tomando en cuenta que es sobre esta definición que la labor del fiscal habrá de ser evaluada.

Segundo, es el instrumento que el evaluador utiliza para resumir sus apreciaciones del desempeño del fiscal durante el periodo sujeto a evaluación. Se utilizará el mismo formulario para la evaluación preliminar y para la evaluación final.

El formulario se compone de las siguientes partes:

**Encabezamiento:** En esta parte, el formulario provee espacio para que se escriba:

- Nombre del Fiscal a evaluarse
- Distrito o División
- Nombre del Supervisor
- Si es la evaluación Preliminar o Final
- El periodo que cubre la evaluación
- Fecha de la evaluación

**Escala de Evaluación:** El desempeño del funcionario será evaluado mediante las subcompetencias que se definieron en la primera etapa del ciclo de evaluación. En el Formulario de Evaluación, el evaluador realizará una marca de cotejo en el nivel de desempeño demostrado para cada subcompetencia, utilizando el siguiente calificativo en la escala de evaluación:

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| <b>Excede expectativas</b>    | Consistentemente excede las expectativas y los estándares del desempeño de los fiscales.                   |
| <b>Cumple cabalmente</b>      | Cumple cabalmente y consistentemente con las expectativas y los estándares del desempeño de los fiscales.  |
| <b>Cumple con seguimiento</b> | Cumple con las expectativas. Sin embargo, no tiende a desempeñarse al mismo nivel sin supervisión directa. |
| <b>No cumple</b>              | Demuestra desempeño que no cumple con las expectativas y los estándares del desempeño de los fiscales.     |

Algunas de las subcompetencias incluyen cuatro (4) niveles de desempeño, mientras otras incluyen tres (3) niveles. Para la mayoría de las subcompetencias se excluye el nivel de “excede expectativas”. Para cada calificación se incluye un espacio rotulado “Justificación”. En este espacio el evaluador deberá fundamentar o justificar la evaluación cuantitativa que realiza. Hasta

donde sea posible, la evaluación de todas las subcompetencias deberá estar basada en observaciones directas del evaluador o en información documentada que se relacione con el desempeño del fiscal. No obstante, se requiere que el evaluador fundamente toda puntuación de “cumple con seguimiento” o “no cumple” con comentarios específicos y documentación adicional que deberá incluir en el Formulario del Sistema de Evaluación y Gerencia del Desempeño de Fiscales.

### **Subcompetencias**

El desempeño de cada fiscal será evaluado según cuatro competencias clasificadas en 21 subcompetencias, las cuales se definen de la siguiente manera:

#### **COMPETENCIA I: INVESTIGACIÓN Y PROCESAMIENTO**

1. **Capacidad de análisis**– Comprende a cabalidad todos los elementos de las investigaciones a su cargo y sus decisiones se basan en hechos concretos. Distingue un caso de otro al aplicar la jurisprudencia. Sus decisiones, tanto en casos complejos como rutinarios, son acertadas.
2. **Búsqueda de información**– Evalúa la evidencia documental y testifical, va más allá de lo que tiene ante sí buscando nuevos ángulos y explicaciones alternas. Solicita datos adicionales y analiza críticamente la evidencia. Recurre a fuentes primarias y secundarias de derecho para aclarar dudas.
3. **Conocimiento específico**– Motiva una investigación eficiente y eficaz. Muestra completo dominio teórico del derecho y la jurisprudencia pertinente a cada caso. Toma acciones específicas para estar al día con la materia legal. Está al día en las nuevas leyes aprobadas, así como de la interpretación de las mismas.
4. **Presentación y defensa**– Desarrolla un plan de litigación y establece una estrategia particular para cada caso. Conoce las reglas, precedentes y organiza la evidencia de forma clara y coherente. Presenta y persuade con argumentos lógicos y jurídicos. Utiliza correctamente los términos legales. Maneja adecuadamente las objeciones presentadas en término y por el fundamento correcto. Maneja la presentación de prueba material, documental y demostrativa. Sabe interrogar diferentes tipos de testigos. Conoce cómo usar declaraciones previas al juicio y se prepara adecuadamente para los alegatos de apertura y clausura.

5. **Capacidad para llegar a preacuerdos**– Sabe evaluar todos los elementos del caso conforme a las normas y órdenes administrativas del Departamento para que, al amparo de la Regla 72 de las de Procedimiento Criminal, perfeccione preacuerdos que sean convenientes a la sana administración de la justicia y al interés público.

## COMPETENCIA II: COMPROMISO Y CONCIENCIA

1. **Diligencia**– Tiene capacidad para hacer todas las gestiones a su alcance evidenciando un sentido adecuado de sensibilidad y establecimiento de prioridades. Establece prioridades en sus investigaciones tomando en cuenta tanto la víctima como la imagen del Estado. Mantiene una disciplina de trabajo mostrando interés en solucionar sus casos.
2. **Apertura e interés**– Se mantiene al día con la jurisprudencia y la legislación reciente y tiene disposición para discutir los casos con sus compañeros. Reconoce áreas donde necesita mejoramiento y se preocupa de adquirir las destrezas que subsanen esas áreas. Su reacción a la crítica constructiva es adecuada.
3. **Trabajo en equipo**– Se preocupa por la labor en equipo y aporta significativamente al mismo. Demuestra entender la misión del Departamento y cuando surgen emergencias colabora espontáneamente.
4. **Persistencia**– Realiza todo su trabajo independientemente de las circunstancias. Maneja bien aquellos obstáculos que se encuentran en su trabajo. Cuando se enfrenta con situaciones que no están bajo su control, refiere las mismas y lo hace con diplomacia.
5. **Empatía**– Comprende las preocupaciones de las víctimas de delito y sabe cuándo es necesario referir a la Oficina de Compensación y Servicios a las Víctimas y Testigos de Delito. Mantiene informados a los testigos, perjudicados y familiares de las víctimas del desarrollo de la investigación del caso. Explica y consulta a los perjudicados y agentes de la Policía de Puerto Rico cuando se va a llegar a una alegación preacordada.
6. **Trato a los testigos**– El trato que da a las víctimas de delito y a los agentes investigadores en todo caso es digno y respetuoso, sin menosprecio por las funciones que ejercen. Busca promover la cooperación y participación plena de los testigos. Procura un ambiente libre de intimidación en los procesos. Hace gestiones para garantizar la protección de los testigos, de ser necesario.

### COMPETENCIA III: ORGANIZACIÓN Y CUMPLIMIENTO DE DIRECTIVAS

1. **Manejo del tiempo**– Realiza las tareas y deberes a tiempo. Establece prioridades y organiza sus citas. Llega a tiempo al tribunal y a todos sus compromisos profesionales. Acostumbra dar tiempo adicional cuando una situación lo amerita.
2. **Consistencia**– Conoce las normas escritas y verbales y se ciñe a ellas sin dejar de ser flexible cuando una situación así lo requiere. Toma medidas para no afectar a terceras personas y/o investigaciones cuando una situación requiere flexibilidad. Sigue las normas y políticas administrativas del Departamento.
3. **Control**– Está alerta y consciente del estado de los casos y de los documentos que se relacionan al mismo. Hace anotaciones en los expedientes para facilitar su entendimiento por parte de otras personas. Mantiene las anotaciones al día y previene situaciones inesperadas, como la necesidad de posibles testigos adicionales.
4. **Laboriosidad**– Se mantiene activo y productivo durante todo el día produciendo la cantidad de trabajo esperado. Cumple las tareas rutinarias. Planifica y organiza el trabajo de tal manera que los recursos disponibles son bien utilizados.
5. **Iniciativa**– Su estilo de trabajo demuestra independencia e iniciativa para tomar decisiones según lo esperado. Asume responsabilidad por sus acciones y las comunica a sus supervisores. Demuestra habilidad para prevenir necesidades de su unidad y/o del Departamento y hace recomendaciones para mejorar el funcionamiento.

### COMPETENCIA IV: ÉTICA

1. **Objetividad**– Mantiene un compromiso con la verdad y la justicia. Demuestra verticalidad en las posiciones que asume y sostiene las mismas. Puede separar sus juicios personales de los hechos reales y sus decisiones están desligadas de cualquier opinión y/o sentimiento personal. Identifica la posibilidad de perder su objetividad y consulta la situación con su supervisor, si fuera necesario.
2. **Confidencialidad**– Demuestra un gran celo por mantener la confidencialidad de aquellos asuntos bajo su encomienda que así lo ameriten y demuestra gran prudencia al divulgar cualquier información relacionada con el trabajo.
3. **Lealtad Profesional**– Demuestra completa lealtad a los intereses del Pueblo de Puerto Rico, así como a las víctimas y testigos en todos los casos en que los representa.

4. **Honestidad Profesional**– Demuestra sinceridad y honradez en la utilización de los principios de derecho y en la investigación y expresión de los hechos relacionados con los asuntos trabajados en todos los casos.
5. **Conducta Privada**– Evita realizar actividades privadas que puedan afectar el cumplimiento de sus deberes o acciones que trasciendan a la comunidad, las cuales podrían afectar de manera sustancial la integridad y el prestigio del ministerio público.

### **Tabla de Resumen de Competencias**

El formulario cuenta con una tabla para cada competencia en donde el supervisor podrá resumir los puntos totales. En la tabla, la primera columna cuenta con los diferentes niveles de la escala de evaluación para cada competencia:

Excede expectativas: 4 puntos

Cumple cabalmente: 3 puntos

Cumple con seguimiento: 2 puntos

No cumple: 1 punto

En la segunda columna se debe escribir el número de subcompetencias que marcó para cada nivel de desempeño. De acuerdo a cada nivel debe multiplicar el número de subcompetencias por la puntuación correspondiente y colocar el total de cada nivel en la tercera columna. Luego, en la fila PUNTOS TOTALES se anota la sumatoria de los puntos de cada competencia.

### **Puntos Totales y Total de la Evaluación**

El formulario cuenta con una tabla en donde se calculará la puntuación total de la evaluación. Cada competencia tiene asignada una ponderación o peso diferente:

| <b>COMPETENCIA</b>                        | <b>PONDERACIÓN</b> |
|---|--------------------|
| Investigación y Procesamiento             | 30%                |
| Compromiso y Conciencia                   | 25%                |
| Organización y Cumplimiento de Directivas | 25%                |
| Ética                                     | 20%                |

En la primera columna de la tabla encontrará las cuatro competencias. En la segunda columna deberá colocar los puntos totales que obtuvo cada competencia en el Resumen de

Competencia y luego deberá sumarlos todos en la última fila de esa columna para obtener los **puntos totales** de la evaluación. En la tercera columna se convierten los puntos a por ciento. La cuarta columna provee la ponderación de la competencia y las instrucciones para calcular el subtotal de la misma. El supervisor deberá colocar en esta tercera columna el subtotal o resultado que obtuvo en cada competencia del cálculo de la columna anterior. Finalmente, debe sumar todos los subtotales en la última fila de esa columna para obtener el **total** de la evaluación. A continuación se presenta la Tabla de Ponderación de Puntuaciones de las Competencias y las instrucciones para calcularlas.

### TABLA DE PONDERACIÓN DE PUNTUACIONES DE LAS COMPETENCIAS

El propósito de esta tabla es comparar los totales ponderados con la puntuación máxima de cada competencia, tomando en consideración que unas competencias tendrán más peso en la puntuación total que otras. En primer lugar, coloque los puntos obtenidos para cada competencia en la columna **“Puntos por Competencia”**. Luego calcule el **“Por Ciento por Competencia”** dividiendo los puntos de la primera columna entre el número que se indica en cada competencia y ese resultado se multiplica por 100. Para obtener el **“Subtotal Ponderado”** multiplique el por ciento de la segunda columna por la **“Ponderación”**. Coloque el subtotal en la última columna. Finalmente, sume los subtotales ponderados para obtener el total ponderado.

A continuación, la tabla:

| Competencias:<br>Ponderación de Puntuaciones   | <i>Puntos por<br/>Competencia</i> | <i>Porcentaje<br/>por<br/>Competencia</i> | <i>Ponderación</i>                                | <i>Subtotal<br/>Ponderado</i> |
|--|-----------------------------------|---|---|-------------------------------|
| I. Investigación y Procesamiento (para calcular el por ciento en esta competencia divida la puntuación entre 15 y multiplíquela por 100) |                                   | (Puntos ÷ 15)x100=<br>_____%              | 30%<br>(multiplique el por ciento anterior x .30) |                               |
| II. Compromiso y Conciencia (para calcular el por ciento en esta competencia divida la puntuación entre 18 y multiplíquela por 100)      |                                   | (Puntos ÷ 18)x100=<br>_____%              | 25%<br>(multiplique el por ciento anterior x .25) |                               |

| Competencias:<br>Ponderación de Puntuaciones   | <i>Puntos por<br/>Competencia</i> | <i>Porcentaje<br/>por<br/>Competencia</i> | <i>Ponderación</i>                                | <i>Subtotal<br/>Ponderado</i> |
|--|-----------------------------------|---|---|-------------------------------|
| III. Organización y Cumplimiento de Directivas (para calcular el por ciento en esta competencia divida la puntuación entre 15 y multiplíquela por 100) |                                   | (Puntos ÷ 15)x100=<br>_____ %             | 25%<br>(multiplique el por ciento anterior x .25) |                               |
| IV. Ética (para calcular el por ciento en esta competencia divida la puntuación entre 15 y multiplíquela por 100)                                      |                                   | (Puntos ÷ 15)x100=<br>_____ %             | 20%<br>(multiplique el por ciento anterior x .20) |                               |
| PUNTOS TOTALES   |                                   |   | TOTAL<br>PONDERADO                                |                               |

### Recomendaciones

En esta sección el formulario cuenta con un espacio en donde se establecerán recomendaciones dependiendo del resultado final obtenido en la evaluación. La siguiente tabla provee una guía para asignar recomendaciones a partir de la evaluación del desempeño obtenida.

**TABLA GUÍA PARA OFRECER RECOMENDACIONES A PARTIR DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

| <b>Puntuación Total (no ponderada)</b> | <b>Clasificación General</b>  | <b>Recomendación Aplicable</b>  |
|--|---|---|
| <b>Mayor a 63 puntos</b>               | Excede Expectativas   |   |
| <b>63 puntos</b>                       | Cumple cabalmente   |   |
| <b>53-62 puntos</b>                    | Cumple cabalmente con las expectativas de la mayoría (11 de 21) de las subcompetencias. | Se recomienda tomar cursos de capacitación en temas en los cuales ha obtenido una puntuación del nivel “no cumple”. |
| <b>44-52 puntos</b>                    | Cumple con seguimiento en la mayoría de las   | Tomar cursos de capacitación en temas en los cuales ha  |

|  |   |   |
|--|---|---|
|  | competencias, aunque cumple cabalmente en una minoría de las subcompetencias            | obtenido una puntuación del nivel “no cumple”.  |
| <b>32-43 puntos</b>                          | Cumple con Seguimiento en la mayoría de las subcompetencias pero No Cumple en el resto. | A discreción del supervisor, tomar todos los cursos de la Academia del Ministerio Público o cursos específicos de ésta.   |
| <b>22-31 puntos</b>                          | No Cumple en la mayoría de las subcompetencias, pero Cumple con Seguimiento en algunas. | Tomar todos los cursos de la Academia del Ministerio Público.   |
| <b>21 puntos (puntuación mínima posible)</b> | No Cumple   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de Mejoramiento Individual y</li> <li>• Tomar todos los cursos de la Academia del Ministerio Público</li> <li>• Acciones adicionales según aplique de conformidad con el Reglamento de Procedimientos Disciplinarios contra Fiscales y Procuradores del DJ de PR de 7 de mayo de 2007.</li> </ul> |

### **Metas para el Próximo Año**

En esta sección el formulario cuenta con un espacio para que el supervisor evaluador y el fiscal evaluado analicen y elaboren las metas de desempeño para el próximo año. En el caso de evaluaciones preliminares o intermedias se elaborarán metas para el próximo periodo de evaluación.

### **Firmas**

Tanto el supervisor como el fiscal evaluado deben firmar *El Formulario de Evaluación* y consignar la fecha en que fue discutido.

### **Hoja de Seguimiento**

La Hoja de Seguimiento forma parte del expediente de evaluación del funcionario desde el comienzo del ciclo de evaluación. Sirve para documentar de manera sistemática todos los

eventos, incidentes o actividades que sean pertinentes a la evaluación de la ejecución del fiscal. El uso de esta hoja le ayuda al supervisor a tener un registro escrito de estos eventos durante todo el año, para así no depender de la memoria o dar peso exagerado a los eventos más recientes.

El uso adecuado de esta hoja requiere del supervisor un grado alto de disciplina y justicia. Requiere que el supervisor esté pendiente al desempeño y comportamiento del funcionario para poder observar los ejemplos de desempeño sobresaliente o deficiente. A su vez, el uso de la Hoja de Seguimiento requiere que el supervisor tome unos minutos para anotar sus observaciones en dicho documento.

Al observar alguna conducta significativa en el funcionario (positiva o negativa), el supervisor debe comunicarse inmediatamente con el fiscal bajo su supervisión, ya sea verbalmente o por escrito. De esta manera, se da al funcionario el beneficio de la comunicación que sirve para su desarrollo y mejoramiento. En resumen, ambos procesos son necesarios: tanto la comunicación directa e inmediata con el fiscal acerca de lo observado, así como la documentación del evento en la Hoja de Seguimiento.

**ANEJO A**  
**FORMULARIO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN Y GERENCIA DEL DESEMPEÑO**  
**DE FISCALES**

(documento separado)

## ANEJO B

### HOJA DE SEGUIMIENTO

**Instrucciones:** Según las competencias establecidas, y como parte del proceso de evaluación, cada supervisor tiene la tarea de registrar todos los incidentes sobresalientes positivos y/o de mejoramiento relacionados con el desempeño de las funciones de cada fiscal. En este documento los supervisores registrarán: el *nombre del fiscal evaluado*, la *fecha del evento*, el *incidente crítico* –o aquellas conductas sobresalientes y/o de mejoramiento que se relacionan significativamente con las competencias preestablecidas que definen el desempeño de un fiscal– y la *firma del supervisor*. El incidente crítico debe contener una o dos oraciones en las que se describa brevemente el contexto de la conducta, la acción o conducta que llevó a cabo el fiscal supervisado y la consecuencia de la misma. Esto ocurrirá desde el comienzo del ciclo de evaluación.

Es importante que cada supervisor se comunique con cada fiscal, ya sea por escrito o verbalmente, inmediatamente observe el incidente crítico para dar el beneficio de la comunicación. Por último, esta Hoja de Seguimiento se presentará al fiscal en cada etapa del ciclo de evaluación con motivo de documentar los incidentes críticos pertinentes e identificar la competencia (I-IV) a la cual pertenece cada incidente. Eso facilitará la utilización de la Hoja de Seguimiento al momento de evaluar el desempeño del funcionario.

Para cada fiscal a evaluarse debe usarse una tabla similar a la provista en la siguiente página:

## HOJA DE SEGUIMIENTO

Nombre del fiscal: \_\_\_\_\_

| Fecha | Incidente Crítico | Competencia # |
|-------|-------------------|---------------|
|       |                   |               |
|       |                   |               |
|       |                   |               |
|       |                   |               |
|       |                   |               |
|       |                   |               |
|       |                   |               |
|       |                   |               |
|       |                   |               |

\_\_\_\_\_  
Firma del Supervisor

\_\_\_\_\_  
Fecha

## ANEJO C

### EJEMPLOS DE INCIDENTES CRÍTICOS

El ciclo de evaluación de los fiscales debe ser basado en evidencia documentada. Dicha documentación consiste, entre otros asuntos, en la redacción de incidentes críticos. Un incidente crítico equivale a aquellas conductas sobresalientes y/o de mejoramiento que se relacionan significativamente con las competencias preestablecidas que definen el desempeño de un fiscal.

A su vez, cada competencia (I. Investigación y Procesamiento, II. Compromiso y Conciencia, III. Organización y Cumplimiento de Directivas y IV. Ética) será dividida en distintas subcompetencias con tres a cuatro niveles de desempeño. Estos niveles son: Excede Expectativas, Cumple Cabalmente, Cumple con Seguimiento y No Cumple. Al momento de observar un incidente crítico, éstos deben cumplir con los requisitos de los distintos niveles de desempeño por cada subcompetencia. Para aclarar lo anterior, a continuación presentamos unos ejemplos de incidentes críticos para cada subcompetencia y sus distintos niveles de desempeño. Éstos son sólo ejemplos recogidos en grupos focales con fiscales del Departamento de Justicia. Al ser sólo ejemplos no constituyen los únicos ejemplos de conductas representativas de las subcompetencias.

#### I. Investigación y Procesamiento

##### 1. Capacidad de análisis

*Cumple cabalmente:* En caso de confusión o falta de conocimiento sobre alguna materia o fase de la investigación, consulta a sus superiores y colegas con mayor experiencia, lo cual promueve el respeto a sus superiores y el desarrollo de conocimientos.

*Cumple con seguimiento:* Antes de levantar un expediente, decide de antemano lo que va a hacer y emite opiniones a base de prejuicios arriesgándose a tomar una mala decisión.

*No cumple:* Durante la investigación y procesamiento, pretende sustentar sus ideas sin haber levantado evidencia y sin hacer entrevistas. Esto resulta en un caso incompleto, en el cual no se logrará obtener una convicción como resultado de tomar una decisión incorrecta.

## **2. Búsqueda de información**

*Cumple cabalmente:* En una escena que comprende varios lugares, el fiscal visita todos los lugares pertinentes para levantar el expediente con la mayor lista de hechos y detalles posibles.

*Cumple con seguimiento:* En la escena del posible delito solamente recurre a fuentes secundarias, lo cual limita la solidez de la evidencia del caso.

*No cumple:* En la escena del posible delito no hace entrevistas, lo cual resulta en un expediente incompleto.

## **3. Conocimiento específico**

*Cumple cabalmente:* En todo aspecto de su trabajo busca estar al día en temas de derecho constitucional, criminal, evidenciario, y todas aquellas áreas del derecho que estén relacionadas con su labor, lo que le permite ejecutar su trabajo de forma actualizada.

*Cumple con seguimiento:* En sus áreas de trabajo, el fiscal demuestra conocimientos de derecho constitucional, criminal, evidenciario, y todas aquellas áreas del derecho que estén relacionadas con su labor. Sin embargo, reconoce que debe actualizar sus conocimientos sobre la vigencia de las leyes y la jurisprudencia.

*No cumple:* Labora en todo proceso sin el conocimiento del derecho aplicable, lo cual no le permite realizar una labor eficaz en el caso.

## **4. Presentación y defensa**

*Cumple cabalmente:* Durante todo el caso demuestra conocimiento y uso correcto de los recursos periciales para realizar su labor con eficiencia y precisión.

*Cumple con seguimiento:* En el juicio, no tiene la totalidad de sus documentos, papeles o los tiene desorganizados, por lo que se demora el proceso y/o perjudica su caso.

*No cumple:* En cita del Tribunal sienta a un testigo a declarar sin conocer la base de su testimonio, lo cual resulta en mal manejo de su caso, afectando la presentación de la evidencia testifical y la calidad de ese testimonio.

## **5. Capacidad para llegar a preacuerdos**

*Cumple cabalmente:* Al reunirse con personas involucradas, como posibles criminales, víctimas o testigos, conoce qué delitos no se pueden negociar, con la consecuencia de que delitos graves resultan en convicciones.

*Cumple con seguimiento:* Al momento de un preacuerdo cuestiona consistentemente las órdenes administrativas del Departamento de Justicia, dejando a un lado su deber de cumplir con las directrices institucionales.

*No cumple:* Antes de llegar a un preacuerdo sobre un caso, no consultó a un supervisor, con la consecuencia de que se llegue a una alegación preacordada que no sea aceptable conforme a las directrices establecidas por el Departamento.

## **II. Compromiso y Conciencia**

### **6. Diligencia**

*Excede Expectativas:* En un juicio, el fiscal está preparado, y adelantándose a varios posibles argumentos, posee la evidencia y argumentos necesarios para presentar su caso, demostrando diligencia en su trabajo.

*Cumple Cabalmente:* Al investigar un caso, el fiscal entrevista a los testigos y sospechosos ante la primera oportunidad que se presente y se asegura de recopilar correctamente la información.

*Cumple con Seguimiento:* Al levantar un expediente, el fiscal requiere apoyo y no trabaja con la diligencia necesaria para que el caso se resuelva en el tiempo correspondiente.

*No Cumple:* En un juicio, el fiscal decide posponer el juicio por no estar preparado para el mismo, lo cual atrasa el proceso judicial.

### **7. Persistencia**

*Cumple Cabalmente:* Al momento de hacer su tarea, el fiscal la lleva a cabo independientemente de los obstáculos que se presenten, cumpliendo así con sus responsabilidades.

*Cumple con Seguimiento:* Cuando se enfrenta con situaciones que no están bajo su control, las refiere de manera diplomática para que sean trabajadas de la manera correcta.

*No Cumple:* El fiscal que trabaja un caso con un testigo hostil, decide archivar el caso para no tener que trabajar con el testigo, afectando así el resultado del caso.

## **8. Apertura e Interés**

*Cumple Cabalmente:* Al identificar áreas de mejoramiento a nivel profesional, el fiscal hace las gestiones necesarias y adquiere los conocimientos necesarios de modo que tenga las herramientas pertinentes para realizar su trabajo.

*Cumple con Seguimiento:* Ante la falta de conocimiento respecto a un caso el fiscal no busca la colaboración de su supervisor o sus compañeros más experimentados, lo que retrasa el proceso.

*No Cumple:* Al recibir algún señalamiento o recomendación por parte de un superior respecto a su trabajo, el fiscal se molesta e ignora los comentarios llegando a repetir errores pasados.

## **9. Trabajo en Equipo**

*Excede Expectativas:* Cuando surge una emergencia, el fiscal asiste espontáneamente a sus compañeros, adelantando así los intereses del Departamento.

*Cumple Cabalmente:* En una situación en donde algún fiscal solicite ayuda para un caso, el fiscal asiste a su compañero o compañera fiscal, siempre y cuando esté a su alcance hacerlo, lo cual permite el adelanto del caso.

*Cumple con Seguimiento:* Ante el retraso de un compañero o compañera fiscal en sala, el supervisor del fiscal evaluado tiene que solicitarle que intervenga ante el juez indicándole que tratará de localizar al fiscal ausente.

*No Cumple:* En una escena del crimen, el fiscal ignora al agente, no colabora ni trabaja en equipo, lo que limita el que se levante el expediente.

### **III. Organización y Cumplimiento de Directivas**

## **10. Manejo de Tiempo**

*Cumple Cabalmente:* El fiscal recibe un caso con cinco testigos. El mismo día de los hechos coordina la cita con los testigos y logra obtener la versión de éstos.

*Cumple con Seguimiento:* En un caso nuevo, el fiscal se toma su tiempo para organizar la evidencia recopilada del caso pausadamente.

*No Cumple:* Un policía es citado a una hora y el fiscal llega tarde a la cita sin justa causa, provocando que el policía testigo no preste una buena declaración.

## **11. Consistencia**

*Cumple Cabalmente:* En el momento de recopilación de evidencia, el fiscal sigue las normas y políticas del Departamento, asegurando el cumplimiento de directrices.

*Cumple con Seguimiento:* Cuando se identifican las necesidades de un caso, el fiscal necesita que su supervisor le manifieste que se trata de un caso complicado que requiere cumplir con ciertas normas especiales para poder completarlo a tiempo.

*No Cumple:* El fiscal no sigue las normas de sus superiores, hace lo que le parece necesario, incumpliendo con políticas y normas, afectando adversamente el caso.

## **12. Control**

*Cumple Cabalmente:* Durante la recopilación de evidencia, el fiscal pone énfasis en la realización de análisis químico, balístico y demás protocolos, adquiriendo evidencia contundente para sostener el caso.

*Cumple con Seguimiento:* En el proceso de recopilación de evidencia, el fiscal no está completamente consciente de los documentos relacionados al caso para asegurarse de tener todos los documentos necesarios.

*No Cumple:* El fiscal no observa el cuidado necesario en obtener el resultado de las pruebas periciales, lo cual afecta adversamente el caso.

## **13. Laboriosidad**

*Excede Expectativas:* El distrito que se atiende es uno pequeño donde no se ven muchos casos. A las 12 del mediodía el fiscal no tiene más trabajo, pero permanece en sala o en la oficina y ayuda a otros compañeros con sus tareas para adelantar los procedimientos.

*Cumple Cabalmente:* Hay un flujo de trabajo constante y se asignan más casos de lo común. El fiscal trabaja con diligencia para que no se atrase ni acumule el trabajo.

*Cumple con Seguimiento:* En ocasiones, el fiscal trabaja con lentitud, provocando que se le acumulen los expedientes en su escritorio.

*No Cumple:* El fiscal regresa de la sala a la oficina, no trabaja los expedientes acumulados y se atrasa el proceso de la radicación de casos.

## **14. Iniciativa**

*Excede Expectativas:* Cuando se presenta una posible suspensión del caso, el fiscal interviene presentando argumentos válidos en contra de la suspensión, permitiendo que el juez no conceda la suspensión y el caso transcurra sin retrasos.

*Cumple Cabalmente:* En la compilación de documentos para crear un expediente, el fiscal saca copia de todos los documentos y prepara un expediente adicional; por lo tanto, si se pierde algún documento original no se afecta el caso.

*Cumple con Seguimiento:* Cuando identifica alguna irregularidad en su unidad o departamento, el fiscal no notifica inmediatamente a su supervisor para enmendar la anomalía si mayor dilación.

*No Cumple:* Cuando el fiscal identifica que un expediente está incompleto, decide ignorar este hecho y no busca los recursos para incluir la información pertinente, causando que el caso se afecte por falta de evidencia.

#### **IV. Ética**

##### **15. Objetividad**

*Cumple cabalmente:* En el momento en que radica la información necesaria, el fiscal lo realiza objetivamente.

*Cumple con seguimiento:* Cuando anota documentos requeridos para el juez, el fiscal lo hace, pero no siempre con objetividad.

*No cumple:* El fiscal ve que los resultados no son los esperados y evita revelarlos para que no se descubra la verdad porque no le conviene a su caso.

##### **16. Confidencialidad**

*Cumple cabalmente:* El fiscal se encarga de que los testigos, policía y personas cercanas al caso no divulguen información pertinente para no comprometer la investigación.

*Cumple con seguimiento:* Periodistas en la escena intentan recopilar información para divulgarla y el fiscal brinda datos generales sin entrar en detalles para no comprometer la investigación.

*No cumple:* Fuera del área laboral no custodia bien los expedientes, poniendo en riesgo la investigación.

##### **17. Lealtad Profesional**

*Cumple cabalmente:* Al realizar una investigación, vela por el interés del Estado, demostrando su lealtad profesional.

*Cumple con seguimiento:* El fiscal se abstiene de demostrar lealtad a los testigos o víctimas en un caso.

*No cumple:* Cuando está llevando a cabo una entrevista, el fiscal cita la ley fuera de contexto y de esta manera logra favorecer la posición de la defensa.

## **18. Honestidad Profesional**

*Cumple cabalmente:* En la recopilación de evidencia, no omite prueba o evidencia exculpatoria para satisfacer los intereses propios o de otros.

*Cumple con seguimiento:* En el proceso de recopilación de evidencia, en ocasiones el fiscal no informa toda la evidencia exculpatoria, sino parte de ésta.

*No cumple:* El fiscal no informa evidencia exculpatoria en la determinación de un caso, ya que entiende que ésta no es beneficiosa para el Estado, incumpliendo con su obligación de revelar la misma.

## **19. Conducta privada**

*Cumple cabalmente:* El fiscal no publica sus fotos comprometedoras en las redes sociales. El fiscal se abstiene de frecuentar lugares de dudosa reputación.

*Cumple con seguimiento:* Debido a situaciones previas, al fiscal se le recomienda directamente que no frecuente ciertos sitios de dudosa reputación y sigue la recomendación de su supervisor.

*No cumple:* El fiscal continúa frecuentando ciertos sitios de dudosa reputación y publica fotos comprometedoras sobre sí mismo(a) en las redes sociales.

**ANEJO D**

**FORMULARIO DE MINUTAS DE REUNIONES DE EVALUACIÓN**

| Fecha de Reunión | Asuntos discutidos y acuerdos tomados |
|------------------|---------------------------------------|
|                  |                                       |
|                  |                                       |
|                  |                                       |
|                  |                                       |

## **GLOSARIO**

Se define el significado de los términos que se utilizan en este Manual:

### **Agencia**

Se refiere al Departamento de Justicia.

### **Escala de Evaluación**

Los adjetivos que se usan para describir el desempeño del empleado. Éstos son: Excede expectativas; Cumple cabalmente; Cumple con seguimiento; y No cumple. Estos adjetivos se aplican a las competencias, tomando en cuenta el resultado esperado.

### **Ciclo de Evaluación**

Se refiere al conjunto de las tres fases que cubre el periodo de evaluación del desempeño y desarrollo: I. Revisión de criterios; II. Evaluación preliminar; y III. Evaluación final. El ciclo completo tiene una duración de un año.

### **Desempeño**

La manera en que el funcionario lleva a cabo las tareas específicas que le han sido asignadas.

### **Evaluación**

Proceso mediante el cual se mide el valor total del desempeño de un funcionario, tomando en cuenta las expectativas de las funciones del puesto y el cumplimiento de las competencias que se han establecidos como criterio de evaluación. Es una función administrativa que consiste en pasar juicio acerca del desempeño de otros, con referencia a normas, reglas y objetivos establecidos de antemano.

### **Evaluación Final**

La actividad que resume el juicio del supervisor acerca del desempeño y comportamiento del funcionario en términos de los resultados esperados y la relación con los deberes y obligaciones de su puesto.

### **Evaluación Preliminar**

Actividad que ocurre una o dos veces en el ciclo de evaluación en la que el evaluador se reunirá con el funcionario para analizar entre ambos y en detalle cómo ha resultado su desempeño hasta ese momento. En el proceso se identifican áreas de fortaleza y de necesidad de desarrollo.

**Función**

Un conjunto de tareas afines y relacionadas que describe en forma general una de las labores y responsabilidades principales del funcionario en el puesto.

**Gerencia del Desempeño**

Proceso sistémico y continuo, conducente a identificar, medir y alinear el desempeño de cada individuo y equipos o departamentos con la visión, misión, metas y objetivos de la organización.

**Hoja de Seguimiento**

Instrumento de evaluación que se utiliza en las diferentes etapas del proceso. Es un registro en el cual el supervisor anotará, con conocimiento del funcionario, todos los incidentes positivos y negativos relacionados con el desempeño de las funciones del fiscal, según los criterios establecidos.

**Resultados Esperados**

Descripción escrita, clara y precisa de cómo el supervisor espera que el funcionario lleve a cabo sus funciones, tomando en consideración factores tales como: calidad, cantidad y tiempo.

**Sistema de Evaluación**

Conjunto de procesos y técnicas que forman parte de la administración de personal, mediante el cual la organización y la persona evaluada obtienen información válida y pertinente acerca de la calidad del desempeño para juzgar su efectividad con referencia a los objetivos establecidos e identificar oportunidades de desarrollo.

**Tarea**

Una actividad de trabajo necesaria para el desempeño de las funciones de un puesto.