

SFP



SECRETARÍA DE LA
FUNCIÓN PÚBLICA



**DIÁLOGOS DE DESARROLLO Y
DESCRIPCIÓN DE METAS DE
DESEMPEÑO: SESIONES DE
SEGUIMIENTO AL DESEMPEÑO**

SFP



SECRETARÍA DE LA
FUNCIÓN PÚBLICA

DIÁLOGOS DE DESARROLLO
Y DESCRIPCIÓN DE METAS DE DESEMPEÑO:
SESIONES DE SEGUIMIENTO AL DESEMPEÑO

*LA EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO ORIENTADA A
RESULTADOS*

Evaluación del Desempeño

La Evaluación del Desempeño es un proceso integral que permite, por medio de una metodología, técnicas y herramientas estandarizadas, la valoración cuantitativa y cualitativa de los resultados y comportamientos alcanzados por una persona y/o equipo de trabajo en el cumplimiento de sus atribuciones, funciones, objetivos de puesto y metas institucionales, a partir de sus capacidades o competencias.



El desempeño laboral depende de tres tipos de variables:

- | | |
|----------------------------------|--|
| Contexto: | Las variables que comprenden el medio ambiente. |
| Capital Humano (Talento): | Las variables que comprenden los factores fisiológicos (aptitudes, habilidades, comportamientos) y psicológicos (inteligencia, actitudes). |
| El Modelo de Gestión: | La estrategia y capacidad de gestión de los recursos humanos y su orientación (a resultados, a capacidades). |

 *Elementos para evaluar el desempeño.*

Los resultados:

Los comportamientos:



El cómo se hace. Bajo qué conductas, competencias, capacidades, con base en lo que la institución espera.

Para la evaluación del desempeño podemos evaluar diversos elementos, por ejemplo:

Los valores:

Los aportes:

 *Elementos para evaluar el desempeño.*

Los resultados:

Los comportamientos:

Para la evaluación del desempeño podemos evaluar
diversos elementos, por ejemplo:

Los valores:

Los aportes:

Bajo una ética de servicio
público.

 *Elementos para evaluar el desempeño.*

Los resultados:

Los comportamientos:

Para la evaluación del desempeño podemos evaluar diversos elementos, por ejemplo:

Los valores:

Los aportes:



Aportaciones destacadas y actividades extraordinarias.

Modalidades o Factores de Valoración del Desempeño.

A su vez, los elementos valorados en el desempeño se pueden agrupar en diversas Modalidades o Factores de Valoración del desempeño:



Cumplimiento Individual de Funciones y Metas:



Alineadas a la descripción y perfil del puesto que ocupa el evaluado y a los objetivos y/o metas institucionales.

Aportaciones Institucionales:



Que son la base para evaluar el comportamiento de los servidores públicos en su desempeño cotidiano, tales como su disposición al trabajo, factores clave o críticos de desempeño, estándares de actuación profesional, cumplimiento de obligaciones y políticas que la dependencia considera necesarias para el buen desempeño de la función pública, actividades extraordinarias o aportaciones destacadas.

Objetivos o Metas contenidas en Instrumentos de Gestión del Rendimiento:



Los Instrumentos de Gestión del Rendimiento corresponden al conjunto de metodologías, sistemas, medidas y/o herramientas necesarios para administrar, orientar, medir o evaluar el rendimiento de las instituciones públicas, incluyendo a los servidores públicos que se desempeñan en ellas.

Capacitación



Resultados de la capacitación acreditada.

Evaluación del desempeño orientada a resultados.

La evaluación del desempeño orientada a resultados se puede definir como el procedimiento mediante el cual se valora la actuación del servidor público con base en los resultados obtenidos o metas cumplidas, teniendo en cuenta el conocimiento y desempeño en el puesto o cargo.

- Proporciona información crucial respecto del desempeño del servidor público.
- Proporciona una visión en el tiempo sobre sus avances y logros al desarrollar un proyecto, programa o política.
- Promueve la credibilidad y la confianza pública.
- Ayuda a formular y justificar las solicitudes de compensación por el desempeño.
- Identifica a los servidores públicos potencialmente promisorios.
- Centra la atención en cumplir resultados importantes para la organización y los interesados.
- Proporciona información oportuna y frecuente al personal.
- Ayuda a establecer metas y objetivos claves.
- Permite a los servidores públicos identificar y adoptar medidas para corregir sus puntos débiles.
- Respalda una agenda de desarrollo que está cambiando a una mayor responsabilidad pública.

***¿QUÉ SON LOS DIÁLOGOS
DE DESARROLLO?***

En los Diálogos de Desarrollo o Sesiones de Seguimiento, al igual que en cualquier conversación en la que se intercambia información y se comunican pensamientos, se deben considerar 6 reglas o recomendaciones básicas:

- Respetar al que habla.
- Hablar en tono adecuado.
- No hablar todos a la vez.
- Saber escuchar antes de responder.
- Pensar en lo que dicen los demás.
- Considerar las opiniones de los demás.



El observar y poner en práctica las anteriores recomendaciones facilitarán la ejecución de los Diálogos de Desarrollo o Sesiones de Seguimiento al Desempeño a cualquier nivel jerárquico.

Diálogos de Desarrollo o Sesiones de Seguimiento al Desempeño

Los Diálogos de Desarrollo o Sesiones de Seguimiento al Desempeño realizadas entre los evaluados y los evaluadores, son parte fundamental de los SED y son considerados como una Mejor Práctica.



- Son un espacio en el que evaluado/evaluador pueden dialogar sobre el desempeño esperado (objetivos, metas, impactos, actitudes, valores o comportamientos)
- El diálogo se enfoca en los aciertos, limitaciones, áreas de mejora, en replantear objetivos, actividades, estrategias y desarrollo.
- Son un proceso participativo que se lleva a cabo entre evaluados y sus evaluadores para compartir las responsabilidades:
 - en el alcance y concertación de las metas de desempeño individual, y
 - en la planificación de actividades, proyección de resultados, mejora del rendimiento, detección de necesidades de aprendizaje y desarrollo profesional.
- En estos diálogos, los superiores jerárquicos o supervisores asumen el rol de facilitadores.

Enseguida, se explicaran las fases y etapas que tienen los Diálogos de Desarrollo o Sesiones de Seguimiento al Desempeño.

Las reuniones o diálogos de desarrollo o seguimiento al desempeño se realizan considerando las fases y etapas siguientes:

Fase I: Concertación de Metas

➤ Etapa 1.

➤ Etapa 2.

➤ Etapa 3.

➤ Etapa 4.

➤ Etapa 5.

Fase II: Revisión del Desempeño

➤ Etapa 1.

➤ Etapa 2.

➤ Etapa 3.

***FASE I: CONCERTACIÓN
DE RESULTADOS O METAS***

FASE I: CONCERTACIÓN DE RESULTADOS O METAS.

Etapa 1. Introducción.



Introducción.

Se deberán considerar los aspectos siguientes:

Dar apertura a la reunión. Evaluado y evaluador deben procurar que la entrevista se realice en un ambiente cordial, aunque es responsabilidad del evaluador dar el paso inicial. El saludo, los gestos y las actitudes iniciales son importantes para generar confianza y amabilidad.

Plantear la necesidad de obtener compromisos y responsabilidades como parte de un equipo de trabajo. Este es un buen momento para que el evaluador fortalezca la integración y el compromiso del evaluado con el equipo o área. Para ello es necesario tener a la mano los compromisos, objetivos, programas y plan de trabajo del área.

Establecer los propósitos de la reunión y se asientan las bases para la construcción de apoyos internos para el alcance de resultados. Es importante que el evaluador tenga muy claro los resultados esperados del área y de cada servidor público, para que cada integrante del equipo se comprometa con lo que le corresponde.

FASE I: CONCERTACIÓN DE RESULTADOS O METAS.

Etapa 2.
Presentación de los
puntos de vista.



Presentación de los puntos de vista.
En esta etapa se busca:

- Conocer los diferentes puntos de vista de los servidores públicos en cuanto a sus capacidades y recursos para el logro de las metas de desempeño. El evaluador debe ayudar a que el evaluado identifique sus fortalezas y sus áreas de oportunidad. El análisis del desempeño pasado puede generar información valiosa. Es importante también que se consideren los recursos que necesita el equipo y en particular el servidor público para generar los resultados esperados.

- Se pretende que los servidores públicos documenten y se involucren en el establecimiento de objetivos y metas a nivel individual a partir de la identificación de sus capacidades, fortalezas y áreas de oportunidad en lo individual y como parte de un equipo de trabajo. Una vez que el evaluador especifique los resultados esperados del área o equipo que dirige, debe estimular que el servidor público identifique cuál será su aportación, qué resultados dará para alcanzar los compromisos del área o equipo de trabajo.

**FASE I: CONCERTACIÓN DE
RESULTADOS O METAS.**

Etapa 3.
Facilitar la Retro-
información.

Facilitar la Retro-información.

La Retro-información consiste en establecer y analizar el nivel de contribución que cada Servidor Público debe asumir para alcanzar las metas institucionales en función de su posición y puesto en el equipo de trabajo.

La Retro-información procura iniciar el despliegue de resultados o metas de desempeño individual a partir de la identificación específica y clara de los retos, de explicar y determinar sus efectos, explorar la situación y elaborar soluciones.

Se recomienda apoyarse en técnicas tales como la lluvia de ideas, la valoración de experiencias externas, análisis de mejores prácticas, la formación de subequipos interfuncionales y multifuncionales, entre otras.

**FASE I: CONCERTACIÓN DE
RESULTADOS O METAS.**

Etapa 4.
Acuerdos.

**Acuerdos.**

Un resultado esperado de los diálogos de desarrollo es la generación de acuerdos, los cuales serán la guía para las sesiones de evaluación y seguimiento.

Los acuerdos consisten en:

Establecer entre el servidor público y su superior jerárquico, los resultados o metas esperados del desempeño individual del servidor público, así como los parámetros que se evaluarán.

Identificar las estrategias y acciones necesarias para el logro de cada uno de los resultados esperados.

Establecer los compromisos de los Servidores Públicos involucrados y los comportamientos esperados a partir de la determinación de las necesidades, requerimientos y condiciones reales de operación.

FASE I: CONCERTACIÓN DE RESULTADOS O METAS.

Etapa 5.
Formalización de los
resultados o metas
individuales y del
plan de desempeño.



Formalización de los resultados o metas individuales y del plan de desempeño.

Los diálogos de desarrollo o sesiones de seguimiento al desempeño permitirán que los servidores públicos tengan clara conciencia de los retos que deberán asumir y hacia dónde se ha planeado llegar, así como asegurar el compromiso de todos los involucrados en el proceso de implantación y operación de la evaluación del desempeño .

La formalización de los resultados que se esperan del servidor público se da en el momento en que se establecen las metas y sus parámetros correspondientes.

A continuación encontrará algunas recomendaciones para el diseño de metas.



***FASE II: REVISIÓN DEL
DESEMPEÑO***

**FASE II. REVISIÓN DEL
DESEMPEÑO.**

Las revisiones al desempeño por medio de Diálogos de Desarrollo o Sesiones de Seguimiento al Desempeño deben tener lugar al menos dos veces por año, incluyendo aquellas reuniones en las cuales se acuerde el Plan de Acción y se evalúe el desempeño del año. Este proceso deberá:

- a) Ser presencial, en forma de diálogo, enfocado a resultados y logros.
- b) Cubrir la forma en que se cumplieron los objetivos.
- c) Basarse en evidencias claras.
- d) Enfocarse en el desarrollo personal.

 **Etapa 1.****Preparando la revisión del desempeño.**

En esta etapa, es responsabilidad del superior jerárquico del servidor público evaluado ayudarlo en la preparación de la revisión y en su caso, aplicación de la evaluación final de desempeño, de forma que el diálogo pueda ser tan provechoso como sea posible.

Se deberán considerar los aspectos siguientes:

- Objetivos de la reunión o diálogo.** El superior jerárquico del servidor público no debe perder de vista que el objetivo de la reunión es evaluar los resultados alcanzados por el evaluado, respecto a lo acordado.
- Tópicos organizacionales.** Es responsabilidad tanto del superior jerárquico como del servidor público conocer los valores organizacionales y de trabajo de la Institución, como pueden ser la misión, visión, etc. De ello dependerá que los objetivos (acciones afirmativas) puedan ser objeto de revisión o evaluación.
- Qué aspectos del desempeño se revisarán.** Las actividades cotidianas realizadas por el servidor público forman parte de un microproceso diseñado para cada área o departamento de trabajo, que a su vez, se inserta en macroprocesos dentro de la Institución. Por lo tanto, es fundamental que se mencione la parte o aspecto de tales procesos que se van a revisar, para evitar posibles confusiones o malos entendidos.



 **Etapa 1.**

- **Qué focos en específico.** Todo proceso es susceptible de ser dividido. Cuando se tiene en claro el proceso que se quiere abordar, éste se puede dividir y subdividir para un mejor análisis. Esto puede incluir desde la participación de superior jerárquico y un servidor público hasta integrar a otras áreas o demás personal.
- **Criterios para la revisión del desempeño.** El superior jerárquico tiene que explicar al servidor público evaluado los parámetros, lineamientos o criterios bajo los cuales se realizará dicha evaluación y que deben estar fundamentados en la normatividad aplicable.
- **Tener en cuenta el impacto del estilo directivo del superior jerárquico en la revisión.** El estilo directivo debe mantenerse siempre en los márgenes del respeto mutuo y de la cooperación. Después de todo, tanto el superior jerárquico como el servidor público forman parte del mismo equipo de trabajo. En todo caso, se recomienda que el superior jerárquico asuma un rol de facilitador.
- **Desplegar habilidades y capacidades específicas (escuchar, tener calma).** Para llevar a cabo con éxito la evaluación del desempeño a través de los diálogos es importante que todos los participantes puedan expresarse con libertad y escucharse con calma y atención





Etapa 1.

- Tener los aspectos negativos y positivos a la mano (planearla). Promover buena comunicación. Es importante remarcar, en todo momento, los aspectos negativos y positivos que se están evaluando respecto a los procedimientos de trabajo. Para ello se debe tener en cuenta el contenido de la reunión. De ninguna manera se trata de un asunto personal, por lo tanto, es recomendable emplear una buena comunicación entre los participantes.



- Tener los resultados del desempeño a la mano. Presentar evidencias sobre los resultados de las metas y de sus procedimientos o actividades desempeñadas, identificando si el resultado es lo esperado o no y la forma en que se llegó a él, de acuerdo al programa original. Esto debe hacerse de manera responsable.

- Considerar aspectos superados de desempeños pasados y potenciales futuros. Aunque las reuniones de evaluación del desempeño se enfoquen en asuntos actuales o presentes, siempre deben visualizarse hacia atrás (pasado) y hacia delante (futuro), para encaminar o definir plan de trabajo a seguir sobre la base de análisis anteriores y actuales.

- Prever qué problemas se pueden presentar en el transcurso de las reuniones. Como se ha explicado, una reunión implica el intercambio de puntos de vista sobre un mismo asunto, lo cual llega a poner de manifiesto diferencias sobre qué se debe hacer. Incluso, pueden evidenciarse actitudes negativas al cambio.

- Tener como meta la generación del Plan de Acción Considerado todo lo anterior, el siguiente paso es elaborar un plan de acción donde se concentren todos los elementos expuestos.

 **Etapa 2.****Retro-información.**

Se busca que el evaluador y el evaluado tengan la oportunidad de:

- Revisar y valorar el grado de cumplimiento de los resultados o metas establecidas al inicio del ejercicio.
- Discutir acerca de las actividades que se han desarrollado correctamente, aquellas donde se han encontrado problemas y acordar las soluciones.
- Comentar acerca de programas de corto y mediano plazos, de acuerdo con las prioridades del área y de la institución.
- Identificar medidas que puedan ayudar a mejorar el desempeño.
- Revisar las necesidades de desarrollo y proponer las acciones internas a seguir. Acordar los resultados o metas para el siguiente ejercicio.

En esta etapa, es de utilidad dar respuesta a las preguntas siguientes:

1. ¿Qué aspectos específicos de su trabajo le interesan más?
2. ¿Qué aspectos específicos de su trabajo le interesan menos?
3. ¿Qué objetivos de desempeño, de los cuales usted es responsable, se han llevado a cabo?
4. ¿Cuáles son las tareas que usted siente haber desempeñado bien?
5. ¿Cuáles son las tareas que usted ha desempeñado más efectivamente y de qué forma?
6. ¿Cuáles, de existir, son las razones que le han impedido a usted ser más eficiente en estas tareas?
7. ¿Existe algo en mi forma de dirigir que le impide a usted ser más eficiente?
8. ¿Existe algo en mi forma de dirigir que le ayuda?
9. ¿Qué áreas o aspectos, de existir, no le son claras en el trabajo?
10. ¿Qué ayuda, orientación o formación adicional usted siente que necesita para realizar su trabajo de forma más eficiente?

Las revisiones de desempeño por medio de diálogos de desarrollo o seguimiento al desempeño deben tener lugar al menos dos veces por año, incluyendo aquellas reuniones en las cuales se acuerde el plan de acción y se evalúe el desempeño del año. Este proceso deberá:

- a) Ser presencial, en forma de diálogo, enfocado a resultados y logros.
- b) Cubrir la forma en que se cumplieron los objetivos.
- c) Basarse en evidencias claras.
- d) Enfocarse en el desarrollo personal.





*PREPARACIÓN Y
ESTRUCTURA DE LA
ENTREVISTA ENFOCADA AL
DESARROLLO*

Preparación y estructura de la entrevista enfocada al desarrollo.

La entrevista será más efectiva si se prepara en forma estructurada y en un ambiente de trabajo cómodo, para lo cual se sugiere:

- a): Planear y programar la entrevista en función del periodo asignado para el efecto.
- b):
- c):
- d):
- e):
- f):
- g):
- h):
- i):
- j):
- k):
- l):
- m):

Preparación y estructura de la entrevista enfocada al desarrollo.

La entrevista será más efectiva si se prepara en forma estructurada y en un ambiente de trabajo cómodo, para lo cual se sugiere:

- a):
- b): Contar con los documentos, soportes y demás elementos que permitan una valoración objetiva y eviten ambigüedades.
- c):
- d):
- e):
- f):
- g):
- h):
- i):
- j):
- k):
- l):
- m):

Preparación y estructura de la entrevista enfocada al desarrollo.

La entrevista será más efectiva si se prepara en forma estructurada y en un ambiente de trabajo cómodo, para lo cual se sugiere:

- a):
- b):
- c): Notificar al servidor público con la anticipación necesaria.
- d):
- e):
- f):
- g):
- h):
- i):
- j):
- k):
- l):
- m):

Preparación y estructura de la entrevista enfocada al desarrollo.

La entrevista será más efectiva si se prepara en forma estructurada y en un ambiente de trabajo cómodo, para lo cual se sugiere:

- a):
- b):
- c):
- d): Especificar a cada evaluado que la sesión de evaluación es para revisar y mejorar el desempeño.
- e):
- f):
- g):
- h):
- i):
- j):
- k):
- l):
- m):

Preparación y estructura de la entrevista enfocada al desarrollo.

La entrevista será más efectiva si se prepara en forma estructurada y en un ambiente de trabajo cómodo, para lo cual se sugiere:

- a):
- b):
- c):
- d):
- e): Realizar la sesión en privado y con un mínimo de interrupciones.
- f):
- g):
- h):
- i):
- j):
- k):
- l):
- m):

Preparación y estructura de la entrevista enfocada al desarrollo.

La entrevista será más efectiva si se prepara en forma estructurada y en un ambiente de trabajo cómodo, para lo cual se sugiere:

a):

b):

c):

d):

e):

f): Evaluador y evaluado deberán procurar que la entrevista se desarrolle en una atmósfera cordial.

h):

i):

j):

k):

l):

m):

- Centrar la atención en el desempeño del evaluado.
- Identificar los aspectos que han contribuido o dificultado el desempeño del evaluado.
- Eliminar las fuentes de distorsión en la evaluación del desempeño (para ello es recomendable capacitar previamente a los evaluadores)

Preparación y estructura de la entrevista enfocada al desarrollo.

La entrevista será más efectiva si se prepara en forma estructurada y en un ambiente de trabajo cómodo, para lo cual se sugiere:

- a):
- b):
- c):
- d):
- e):
- f):
- g):
- h):
- i):
- j):
- k):
- l):
- m):

El evaluador deberá tratar de hacer un balance entre los reconocimientos al trabajo bien desarrollado y las áreas de mejora. Toda crítica deberá ser constructiva y estar sustentada con ejemplos.

Preparación y estructura de la entrevista enfocada al desarrollo.

La entrevista será más efectiva si se prepara en forma estructurada y en un ambiente de trabajo cómodo, para lo cual se sugiere:

a):

b):

c):

d):

e):

f):

g):

h): La entrevista de evaluación deberá ser una oportunidad para fomentar el aporte de nuevas ideas y, en su caso, se detecten áreas de oportunidad.

i):

j):

k):

l):

m):

Preparación y estructura de la entrevista enfocada al desarrollo.

La entrevista será más efectiva si se prepara en forma estructurada y en un ambiente de trabajo cómodo, para lo cual se sugiere:

- a):
- b):
- c):
- d):
- e):
- f):
- g):
- h):
- i):
- j):
- k):
- l):
- m):

Las áreas de oportunidad deberán ser comentadas de modo abierto, identificando claramente las acciones de mejora.

Preparación y estructura de la entrevista enfocada al desarrollo.

La entrevista será más efectiva si se prepara en forma estructurada y en un ambiente de trabajo cómodo, para lo cual se sugiere:

a):

b):

c):

d):

e):

f):

g):

h):

i):

j):

k):

l):

m):

Para el logro de lo anterior, es de gran importancia que se estimule al evaluado para que exprese sus puntos de vista y conclusiones, en lugar de que el evaluador imponga los suyos propios, teniendo presente las condiciones y objetivos institucionales.

Preparación y estructura de la entrevista enfocada al desarrollo.

La entrevista será más efectiva si se prepara en forma estructurada y en un ambiente de trabajo cómodo, para lo cual se sugiere:

a):

b):

c):

d):

e):

f):

g):

h):

i):

Identificar y explicar las acciones específicas que el evaluado puede emprender para mejorar su desempeño.

j):

k):

l):

m):

- Promover que la actuación de evaluados y evaluadores se sujete a los principios de L SPC.
- Evitar los efectos de distorsión derivados de la utilización de criterios subjetivos o poco realistas al evaluar.
- Promover la firma de ambos en los documentos que se generen tanto para la concertación de metas como para el resultado de la evaluación.

Preparación y estructura de la entrevista enfocada al desarrollo.

La entrevista será más efectiva si se prepara en forma estructurada y en un ambiente de trabajo cómodo, para lo cual se sugiere:

- a):
- b):
- c):
- d):
- e):
- f):
- g):
- h):
- i):
- j):
- k):
- l): Finalizar la entrevista identificando y documentando las propuestas de acciones principales que el evaluado puede emprender a fin de mejorar áreas en las que su desempeño no fue satisfactorio. Siempre que sea posible, el evaluador deberá concluir la entrevista con algún comentario positivo, ofreciendo su apoyo para que el evaluado pueda lograr las metas fijadas.
- m):

Etapas 3: Elaboración del plan de acción.

- En esta etapa, las áreas de oportunidad y mejora detectadas en las dos etapas anteriores se concretan en acciones verificables de mejora y desarrollo.

Plan de Acción:

Conjunto de acciones preventivas, correctivas y/o de perfeccionamiento para mejorar el desempeño del servidor público y que es establecido por cada evaluado con apoyo de su(s) evaluador(es) en las reuniones o sesiones de seguimiento al desempeño no satisfactorio. Las acciones a considerar incluyen las descritas en el Artículo 72 del Reglamento de la Ley.

Para elaborar el Plan de Acción se deberán contestar las siguientes preguntas:

- ¿Qué cambios tendrán lugar en la Administración Pública Federal, en nuestra dependencia y/o en nuestra unidad responsable durante el próximo periodo a evaluar?
- ¿Qué nuevas actividades realizará el evaluado durante el próximo periodo a evaluar?
- ¿Qué objetivos de la dependencia y de la unidad responsable se relacionan con el trabajo del evaluado?
- ¿Qué le gustaría al evaluado aprender para mejorar su trabajo?
- ¿Incluye el programa individual de acción todo el trabajo contemplado en las funciones que el evaluado necesitará realizar durante el periodo a evaluar?
- ¿Se relacionan todos los objetivos del programa individual de acción al cambio, mejora o desarrollo?
- ¿Los objetivos derivados de su programa individual de acción cumplen con el modelo denominado "SMARTER" (por sus siglas en inglés), es decir son: sencillos, mensurables, verificables, realistas, definidos en el tiempo, específicos y revisables?



Elementos formales del Plan de Acción.

Cada Plan de Acción deberá contener, por lo menos, lo siguiente:

- Áreas de mejora o de oportunidad detectadas en el desempeño del evaluado durante el periodo respectivo.
- Propuestas de estrategias y acciones realistas de mejora que impacten en el desempeño del evaluado.
- Datos y firma del evaluado y de su superior jerárquico o supervisor.



Efectos de distorsion al evaluar

Error de tendencia central:

Apreciación inexacta del desempeño, en la cual todos los servidores públicos son calificados dentro de la media.

Ejemplo:

Un entrevistador que tiene la orientación a considerar a la mayoría de los evaluados dentro de un comportamiento promedio. Ante sí mismo declara "no habrá sorpresas ya que el desempeño es parejo y todos trabajan por igual".

Efectos de distorsion al evaluar

Error de suavidad o excesiva firmeza:

El evaluador tiende a dar calificaciones inusualmente bajas o altas por querer ser flexible o estricto.

Ejemplo:

Un entrevistador tiene fama de "duro", él está convencido que esa idea le ayuda a que los demás realicen sus actividades "como debe ser". En las entrevistas con sus colaboradores generalmente se muestra rígido y poco abierto al diálogo, los califica con dureza.

Efectos de distorsion al evaluar

Error por novedad:

Caso en el que se considera sólo el comportamiento más reciente y no el comportamiento del evaluado a lo largo del período de evaluación.

Ejemplo:

Un entrevistador que durante el proceso de evaluación considera como una variable importante para el resultado las acciones más recientes del evaluado, sin tomar en cuenta su desempeño en otras situaciones relevantes para el proceso.

Efectos de distorsion al evaluar

Error de contraste:

Caso en que se compara indebidamente a un evaluado con otro que ha sido evaluado previamente.

Ejemplo:

Durante la entrevista de evaluación, el evaluador comenta "que diferente es el comportamiento de Pepito López, él si que sabe trabajar".

Efectos de distorsión al evaluar

Error de similitud:

Caso en que el evaluador califica más positivamente a los evaluados que se parecen a él.

Ejemplo:

Durante el proceso de entrevista el entrevistador comenta "buen punto, en esa situación yo hubiera actuado igual"

Efectos de distorsion al evaluar

Prejuicio personal:

Caso en que el evaluador califica al evaluado con base en expectativas previas sobre el desempeño de este último.

Ejemplo:

El entrevistador piensa "ya lo sabía no podía esperar más de este muchacho, yo lo cambiaba de departamento"

Efectos de distorsion al evaluar

Efecto de halo:

Caso en que el evaluador tiende a calificar muy alto o muy bajo todo el desempeño, por algunos puntos fuertes o débiles que muestra el evaluado.

Ejemplo:

Un entrevistador que durante el proceso de evaluación comenta "tú eres muy bueno para las estadísticas, debes tener un gran desempeño" y usa esta situación como un filtro para realizar la evaluación .

Efectos de distorsión al evaluar

Error lógico:

Caso en que el evaluador califica indebidamente al evaluado, por no entender la responsabilidad de éste o no poder traducirla al factor de evaluación respectivo.

Ejemplo:

Un entrevistador que durante el proceso piensa "desconozco el proceso para obtener este nivel de resultado, pero siento que se tardó en alcanzarlo"; y a la luz de esta percepción emite un juicio sobre el evaluado.

SFP



SECRETARÍA DE LA
FUNCIÓN PÚBLICA



EJERCICIOS

Ejercicio **CONCERTACIÓN DE METAS**

Siempre A veces Nunca

1.-	Al realizar la apertura a la reunión planteo la necesidad de obtener compromisos y responsabilidades como parte de un equipo de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.-	Al establecer los propósitos de la reunión se asientan las bases para la construcción de apoyos internos para el alcance de resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.-	Logro conocer los diferentes puntos de vista de los servidores públicos a mi cargo en cuanto a sus capacidades y recursos para el logro de las metas de desempeño.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.-	Aseguro que los servidores públicos a mi cargo documenten y se involucren en el establecimiento de objetivos y metas a nivel individual a partir de la identificación de sus capacidades, fortalezas y debilidades en lo individual y como parte de un equipo de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.-	Establezco y analizo los niveles de contribución que cada servidor público asumirá para alcanzar las metas institucionales en función de su posición y puesto en el equipo de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.-	Inicio el despliegue de resultados o metas de desempeño individual a partir de la identificación específica y clara de los retos, de explicar y determinar sus efectos, explorar la situación y desarrollar soluciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.-	Durante el desarrollo de los diálogos utilizo técnicas tales como la lluvia de ideas, la valoración de experiencias externas, análisis de mejores prácticas, formar subequipos interfuncionales y multifuncionales, entre otras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.-	Realizo acuerdos sobre los resultados o metas de desempeño individual y sus parámetros (evaluados y sus respectivos superiores jerárquicos).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.-	Identifico las estrategias y acciones necesarias para el logro de resultados por nivel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.-	Establezco los compromisos de los servidores públicos involucrados, así como los comportamientos esperados a partir de la determinación de las necesidades, requerimientos y condiciones reales de operación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Ejercicio CONCERTACIÓN DE METAS

Pregunta: 1 de 10

Establezco y analizo los niveles de contribución que cada servidor público asumirá para alcanzar las metas institucionales en función de su posición y puesto en el equipo de trabajo.

Facilitar Retro-información

Externar puntos de vista

Formalización

Acuerdos

Introducción

Intentos 1

*Ejercicio EVALUACION DEL DESEMPEÑO*

Pregunta: 1 de 7

Objetivos de la reunión o diálogo.

 Retroalimentación Preparación Plan de acción

Intentos 1

Ejercicio EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Pregunta: 1 de 2

A qué proceso pertenecen las siguientes características:

- a) Es presencial, enfocado a resultados y logros.
- b) Cubre la forma en que se cumplieron los objetivos.
- c) Se basa en evidencias claras.
- d) Se enfoca en el desarrollo profesional.

 Preparación y estructura de la entrevista enfocada al desarrollo Diálogo de Desarrollo

Intentos 1

**Ejercicio EFECTOS
DE DISTORSIÓN AL
EVALUAR****•Situación.**

El Licenciado Gordillo debe realizar cinco entrevistas de evaluación del desempeño. No está muy contento porque tiene mucho trabajo, adicionalmente él cree que ya conoce los resultados y que es un mero trámite, siempre pasa igual.

Uno de los evaluados Armando Ruiz es casi como su hijo y en general con él siempre se comporta amable, su evaluación es como "miel sobre hojuelas". En cambio está el caso de Roberto Andrade quien la semana pasada cometió un error gravísimo que incluso le costó una llamada de atención al licenciado Gordillo por parte de sus superiores. En la entrevista con éste último el licenciado Gordillo compara el desempeño de los dos. Otra persona por evaluar es Dorita Rubio quien según la percepción del licenciado Gordillo no puede sumar dos más tres, pero le tocó en su grupo y ni modo.

Pregunta: 1 de 1

Selecciona los tipos de efectos de distorsión que puede presentar el evaluador en la situación descrita.

 Error de suavidad o excesiva firmeza Prejuicio personal Error de contraste. Error de tendencia central Efecto de halo Error de similitud Error por novedad

Intentos 1



Pregunta 1 de 1

Arrastra las opciones del lado derecho para colocarlas junto a su descripción correcta

Apreciación inexacta del desempeño, en la cual todos los servidores públicos son calificados dentro de la media.	Error de contraste
El evaluador tiende a dar calificaciones inusualmente bajas o altas por querer ser flexible o estricto.	Efecto de halo
Caso en el que se considera sólo el comportamiento más reciente y no el comportamiento del evaluado a lo largo del período de evaluación.	Error de suavidad o excesiva confianza
Caso en que se compara indebidamente a un evaluado con otro que ha sido evaluado previamente.	Error de similitud
Caso en que el evaluador califica más positivamente a los evaluados que se parecen a él.	Error lógico
Caso en que el evaluador califica al evaluado con base en expectativas previas sobre el desempeño de este último.	Prejuicio personal
Caso en que el evaluador tiende a calificar muy alto o muy bajo todo el desempeño, por algunos puntos fuertes o débiles que muestra el evaluado.	Error de tendencia central
Caso en que el evaluador califica indebidamente al evaluado, por no entender la responsabilidad de éste o no poder traducirla al factor de evaluación respectivo.	Error por novedad

Intentos 1

**Ejercicio EFECTOS
DE DISTORSIÓN AL
EVALUAR**

SFP



SECRETARÍA DE LA
FUNCIÓN PÚBLICA



CASOS

CASO 1:**PRIMERA ETAPA CONCERTACIÓN DE METAS**

Con la finalidad de sistematizar las reuniones para la concertación de resultados o metas, Paty Lima describe un procedimiento muy sencillo y efectivo que facilitará su desempeño.

Etapas 1. Introducción.

En esta etapa, Patricia Lima, Coordinadora de Evaluación, expresa el **para qué** de la reunión. Ella inicia con el saludo y bienvenida a los asistentes, les agradece su puntual asistencia y les explica que el motivo de la reunión es plantear las propuestas de desempeño que responsabilicen a cada integrante del equipo de trabajo con respecto a las expectativas y metas esperadas.

Enfatiza que la evaluación del desempeño del servidor público debe incluir los **comportamientos** demostrados en un período reciente, los **resultados** obtenidos en términos cuantitativos y cualitativos, así como los **valores** y **aportes** más destacados. Al expresar el mensaje, verifica mediante preguntas sencillas, que se haya comprendido: por ejemplo: ¿quién nos puede referir cuál es el objetivo de esta reunión? O bien, ¿Con qué intención se realiza esta sesión?, ¿Para qué estamos reunidos hoy? Agradece la respuesta y enfatiza la correcta participación. Mantiene una sesión interactiva para promover la participación en confianza del equipo. Continuamente solicita ejemplos de desempeño en términos de valores, resultados, aportes y comportamientos. Mediante preguntas y comentarios específicos establece acuerdos con el grupo respecto a las propuestas de evaluación.

Etapas 2. Presentación de puntos de vista.

Paty Lima posee experiencia en el manejo de estas reuniones y una de las técnicas que más le dan resultado es la lluvia de ideas, debido a que facilita la participación de todo el grupo en un ambiente de apertura y confianza. Todos escuchan y aportan sin enjuiciar ideas, la sesión se desarrolla en un ambiente sano con fines a la mejora continua. Paty siempre tiene preparado un rotafolio con suficientes hojas y plumones de diferentes colores para escribir las ideas que el grupo propone. Se coloca frente al grupo y plantea preguntas como: en este período... ¿Cuál es la mejor manera de incrementar la integración de los nuevos miembros del equipo?, ¿Cómo se difundirá la nueva política en materia de...?, ¿Cómo incrementar el rubro de aportaciones? Se detectó personal que desconoce los valores organizacionales, ¿Qué se va a hacer para impulsar su difusión e implementación?...

Otra modalidad de trabajar en estas sesiones es el análisis de información en mesas de trabajo. La interacción ha enriquecido los resultados, uno de los temas más nutrido es el de fortalezas y debilidades del equipo de trabajo. Esta dinámica ha permitido plantear programas de trabajo concretos orientados a necesidades específicas y documentar los resultados.

Etapas 3. Facilitar la Retro-información.

En esta fase, Paty recomienda no perder de vista el eje rector de las acciones, es decir, tener claridad de los objetivos de la organización, los resultados obtenidos y la responsabilidad a asumir para alcanzar las metas.

Una vez identificada la brecha entre los objetivos y el desempeño, se pueden controlar de mejor manera las variables y el plan a seguir. Durante la reunión ella plantea preguntas orientadas a la función como responsables de área, ¿Qué acciones de apoyo darán al personal? ¿Cómo van a asumir el liderazgo en este contexto? ¿Tienen estrategias para eliminar los malos entendidos? ¿Qué elementos poseen para establecer una relación de asesoría personalizada con cada colaborador? ¿Cuáles son las acciones para incrementar la seguridad y el desarrollo del equipo?

Toma nota de las respuestas y enfatiza la importancia de que el personal se sienta apoyado en el planteamiento de metas y objetivos, así como en el logro de éstos.

Etapa 4. Acuerdos.

Paty comenta que lo más importante de esta etapa es establecer los acuerdos por escrito, dado que el seguimiento se facilita. Ejemplifica esta etapa con una situación que es común que se presente:

En el área existen diversos cambios, el nuevo director requiere que todos colaboren de manera distinta a como se ha hecho, para lo cual las habilidades y talento personal, serán la carta fuerte del equipo.

El logro de resultados y metas establecidas en el instrumento de gestión del rendimiento de la dependencia depende 100% de los integrantes considerando sus diferentes niveles de desempeño. El director, por su parte, ofrece todo su apoyo para lograrlo.

En la reunión con el equipo, el director expresa:

Claudia, es una de las compañeras que requerirán de todo el apoyo del equipo, llega de un área externa y debe aprender en corto tiempo cómo cargar los proyectos en el sistema; Joel es el más experimentado en el manejo de grupos, él coordinará la primera reunión con las dependencias, Martha apoyará en la programación... y así sucesivamente describe lo que espera de cada uno de los colaboradores

Con los objetivos claros, cada persona deberá asumir las nuevas responsabilidades y reportar cualquier requerimiento al coordinador del área. Se solicita que las peticiones y acuerdos sean por escrito, lleven fecha, firma e impresos por duplicado, uno de ellos se integrará a la bitácora disponible para todo el equipo. La intención es mantenerse en comunicación permanente para validar avances y crear las condiciones para lograr los objetivos.

Etapa 5. Formalización de los Resultados o Metas Individuales y del Plan de Desempeño.

Paty comenta que además de los objetivos y metas acordados, es necesario desarrollar programas de acción, en los que se especifique la fecha de realización y los responsables, con el propósito de dar seguimiento al cumplimiento de acuerdos, con base en sus propios perfiles de puesto y en su contribución individual a las metas de la unidad.

Involucrar al personal en el logro de los objetivos institucionales es labor del líder y sobre todo persuadirlos para que se logren en tiempo y forma.

Una de las prácticas más eficaces es fomentar en los colaboradores, mediante acciones concretas, una visión sistémica, es decir, hacerlos sentir que pertenecen a un equipo y que las actividades y funciones que desempeñan impactan el resultado global de la organización.

Su labor existe porque es importante y más aún que se sienta satisfecho de que contribuye personalmente en el logro de metas.

Definir los objetivos y metas individuales, así como hacerle sentir a todos los miembros del equipo que serán apoyados para lograrlos es la labor principal de esta etapa.

SEGUNDA FASE: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para ilustrar esta fase II del proceso, retomaremos el ejemplo de la etapa 4 señalada anteriormente.

1. Preparar la revisión del desempeño

Paty Lima, coordinadora de esta reunión, prepara toda la información necesaria para dar seguimiento a las acciones de evaluación. Prepara copia de los programas de trabajo acordados, según los objetivos y responsables. Anexa la retroalimentación recibida de las áreas, jefes y compañeros de trabajo, así como toda aquella documentación que le pueda servir como apoyo para conducir la reunión (formatos, fotografías, archivos, manuales, diagramas, etc.).

Cuenta con información que se deba entregar a todos los integrantes del equipo, multiplica en el número requerido y prepara la papelería correspondiente para llevar un control de la sesión. Solicita sala de juntas, disponibilidad de proyector, servicios de cafetería...

Elabora una lista para guiar la reunión y abordar los puntos que incluye el programa.

3. Elaboración del Plan Individual de Acción

Paty les expresa a cada cual, que de acuerdo a los objetivos y metas esperados se deberá continuar con la elaboración de programas de trabajo orientados a la profesionalización del servidor público, plantea la responsabilidad y expectativas esperadas para cada integrante y planean conjuntamente las actividades a realizar en un Plan de Acción.

CASO 2

FASE I CONCERTACIÓN DE METAS

SITUACIÓN

Es el primer mes del año y Juan Antonio Galaviz, Director General Recursos Humanos está preparando la concertación de metas de su grupo. Ya tiene listos algunos documentos para realizar esta actividad, tales como los resultados de la evaluación del desempeño del periodo recién finalizado, los programas y nuevos compromisos adquiridos por el área, el reglamento interior y el código de ética de la institución,

INTRODUCCIÓN

Durante la reunión con Alonso Dorantes, Director de Capacitación, quien es colaborador directo, Antonio ha sido sumamente cuidadoso al iniciar la sesión. Para empezar a crear un clima de confianza, Antonio invita a su colaborador a sentarse mientras le comenta sobre un reciente partido de fútbol, pues sabe que Alonso es un gran aficionado a este deporte. Ya entrando en materia:

Juan Antonio: Alonso, estos son los compromisos que tiene el área para este año. En esta sesión acordaremos cuáles son los resultados que se esperan de ti y de tu área y de qué manera aportarán a las metas que debe alcanzar la Dirección General en este periodo. Como miembro de este equipo de trabajo tu desempeño es muy importante.

PRESENTACIÓN DE PUNTOS DE VISTA

Juan Antonio: Bien Alonso primero quiero felicitarte ya que observé durante el año pasado que demostraste disposición e interés en las funciones asignadas. Tu capacidad de liderazgo y comunicación motivó a que todo tu personal cumpliera de manera satisfactoria con las metas acordadas.

FACILITAR LA RETROINFORMACIÓN (1)

Juan Antonio: Hay que tomar en cuenta qué debemos hacer un diagnóstico sobre la opinión de nuestros usuarios con una encuesta previa y otra posterior al entrenamiento. Los resultados se tomarán en cuenta para la evaluación del desempeño del personal operativo que realizaremos durante julio y agosto.

Juan Antonio: Para tener a tiempo toda esta información, considero que el programa de entrenamiento debe realizarse en la tercera semana del mes de abril, a más tardar. Si lo logras en esa fecha, para mí será un hecho sobresaliente.

ACUERDO 1

Alonso: Siento un poco apretados los tiempos, pero acepto el reto. Más tarde me reuniré con mi equipo para la concertación de metas y aprovecharé para transmitirles la importancia de este proyecto. Aprovecharemos para revisar la situación actual en detalle y establecer las fechas para cada etapa.

FACILITAR LA RETROINFORMACIÓN (2)

Alonso: Además de las metas relacionadas con el programa de entrenamiento, también debemos considerar las que se relacionan con el proceso de planeación, ejecución y seguimiento del PAC.

Juan Antonio: Estoy de acuerdo, de hecho ya traigo la propuesta para las metas.

FASE II REVISIÓN DEL DESEMPEÑO PREPARANDO LA REVISIÓN DEL DESEMPEÑO

Juan Antonio Galaviz, Director General de Recursos Humanos sabe qué está por venir la evaluación del desempeño y ha iniciado con la preparación de esta importante labor. El proyecto más importante de la Dirección General de este año fue el Programa para mejorar la atención a usuarios.

Uno de los colaboradores de Juan Antonio es Alonso Dorantes, Director de Capacitación. El área de Alonso tuvo a su cargo el entrenamiento del personal que atiende ventanillas en el marco de dicho Programa. Así que durante la evaluación se revisarán las metas comprometidas para apoyar dicho programa así como las relacionadas con el proceso de planeación, ejecución y seguimiento del PAC.

Para preparar la revisión del desempeño, Juan Antonio tiene lista la cédula utilizada en la concertación de metas, los documentos de trabajo, informes y bitácoras producidos durante el periodo que servirán como apoyo para calificar y darle objetividad a la evaluación.

Juan Antonio está muy interesado en la sesión y buscará que ésta sea muy participativa como es su estilo de trabajo. Juan Antonio recibe a Alonso en su oficina, lo saluda con amabilidad y le ofrece una taza con café. Ambos comentan sobre algunos tópicos generales de interés común.

RETROINFORMACIÓN

Para iniciar la revisión Alonso comenta de manera general los resultados del periodo mostrando a Juan Antonio un informe y gráficas sobre el programa de entrenamiento al personal que atiende ventanillas.

**FASE II REVISIÓN DEL DESEMPEÑO
ELABORACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN**

Juan Antonio: Muy bien Alonso como siempre tu actitud de apertura y disposición nos ayudará a plantear las acciones de mejora para que el nuevo programa sea muy exitoso. Debemos formalizar las acciones de mejora en un Plan de Acción.

Antes de realizar el Plan de Acción te invito a reflexionar en estos aspectos:

1. ¿Qué cambios realizarás en tu área durante el próximo período a evaluar?
2. ¿Qué nuevas actividades realizarás durante el siguiente periodo?
3. ¿Qué objetivos de nuestra dependencia y de esta Dirección General impactarán en tu trabajo?
4. ¿Qué te gustaría aprender o conocer para mejorar tu desempeño y el de tu equipo?

Alonso: Estos cuestionamientos los he realizado antes de asistir a la reunión, así que juntos elaboraremos un muy buen Plan de Acción para el periodo siguiente.

Juan Antonio: Aquí tengo el formato que utilizamos en la dependencia. Debemos poner nuestros datos. En este apartado escribiremos las áreas de oportunidad que detectamos y en este espacio las estrategias y acciones que seguiremos para que mejores tu desempeño en este aspecto.

Alonso y Juan Antonio llenan el formato y enseguida ambos lo firman de común acuerdo.