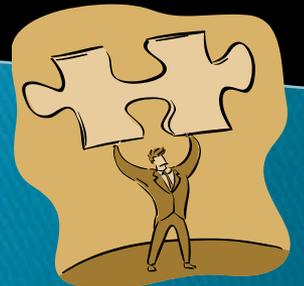


Descripción de los puestos de trabajo y sistema de evaluación del desempeño basada en los resultados

Programa Head Start del Área de Audubon



*Audubon Area Community
Services, Inc.
Programa Head Start*



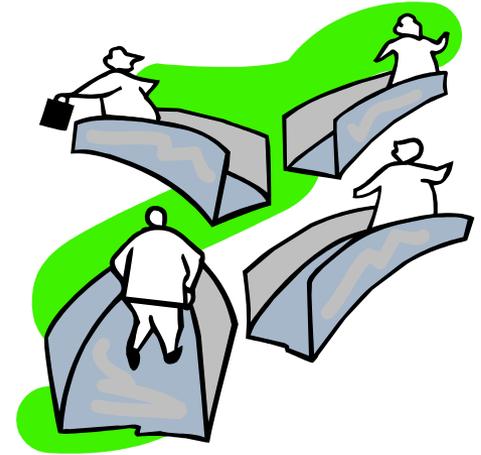
Bienvenidos

- ▶ Presentaciones
- ▶ ¿Cuál es su nivel actual de comprensión sobre los resultados en general?
- ▶ ¿En qué medida utiliza su agencia un sistema de evaluación de los resultados de su desempeño?



Agenda

- ¿Por qué hablar de resultados en lugar de tareas?
- Lo más esencial
- Establecer un marco
- ¿Cuál es el proceso?
- Consejos
- Pasos hacia la implementación
- Preguntas y respuestas (P&R) y evaluaciones



Objetivos de la capacitación

- ▶ **Los participantes lograrán lo siguiente:**
 - Obtendrán un entendimiento de las ventajas de las descripciones de los puestos y las evaluaciones del desempeño basadas en los resultados
 - Aumentarán su entendimiento sobre cómo evaluar utilizando los resultados, no solo las tareas



¿Por qué resultados?

- ▶ Alinean las descripciones del puesto con los valores básicos y la misión del programa
- ▶ Monitorean los éxitos y los resultados del puesto, del empleado y del programa
- ▶ Aumentan el conocimiento de las expectativas por parte de la administración y del personal
- ▶ Todos los indicadores son medibles
- ▶ Eleva el nivel de los logros dentro del programa



Limitaciones de los resultados

- ▶ Si no se logran resultados, no se sabe la causa del problema
- ▶ El personal debe aceptar que controla su propio destino, poniendo una carga adicional sobre el empleado
- ▶ Hace falta más tiempo para la evaluación del desempeño



Lo más esencial

- ▶ Se debe lograr que las personas siguientes apoyen y se comprometan:
 - Directores ejecutivos, superintendentes, etc.
 - Directores de Head Start y Early Head Start
 - Directores de HR (Recursos humanos)
 - Gerentes de nivel intermedio
 - Personal en el terreno



Establecer un marco

- ▶ **Determine las definiciones:**
 - **Resultado:** Una descripción general de los beneficios que los participantes reciben durante o después de su participación en el programa
 - **Competencias de los resultados:** Los datos recogidos para monitorear los éxitos del programa
 - **Indicadores de los resultados:** Objetivos numéricos o medibles del programa para el nivel del logro de sus resultados
- 

Establecer un marco

- ▶ Resultado – *Una descripción general de los beneficios que los participantes reciben durante o después de su participación en el programa*

Ejemplo:

El mayor número de niños elegibles participará en el programa Head Start o Early Head Start, conforme lo permita el cupo financiado actual.

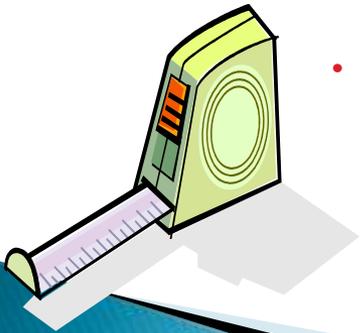


El marco

- ▶ Competencias de los resultados – *Los datos recogidos para monitorear los éxitos del programa*
 - Ejemplos:
 - Identifica y recluta a familias y niños elegibles, inclusive a niños con discapacidades
 - Selecciona a participantes para el programa Head Start según los planes y procedimientos establecidos
 - Mantiene el nivel de matrículas financiadas conforme a los requisitos
 - Proporciona seguimiento adecuado cuando las ausencias son frecuentes

El marco

- ▶ Indicadores de resultados para las competencias. *Los objetivos numéricos o medibles para el nivel de logros de un programa hacia sus resultados*
 - Ejemplo:
 - Identifica y recluta a familias y niños, inclusive a niños con discapacidades
 - Aceptable:
 - Articula e implementa un plan de reclutamiento eficaz
 - Establece la cantidad meta para el reclutamiento, basada en la fórmula del Manual de referencia para el defensor de la familia
 - Mantiene una lista de espera vigente de solicitudes completadas, conforme al Manual de referencia para el defensor de la familia



¿Cuál es el proceso?

- ▶ Primero, formar un grupo focal diverso, compuesto por personal que está familiarizado con las Normas de Desempeño del Programa Head Start y que conocen la misión, las políticas, los planes y procedimientos del programa.
- ▶ Capacítelos en lo que se quiera lograr y obtener su compromiso. Es un proceso largo cuando se realiza correctamente.



¿Cuál es el proceso?

- ▶ Capacite a los miembros del grupo focal sobre la diferencia entre resultados, competencias e indicadores. Asegúrese de que los resultados sean orientados a los resultados y que los indicadores sean completamente medibles.
 - ▶ Determine cuántas calificaciones quiere usar. Utilizamos cuatro: Ejemplar, Aceptable, Marginal e Inaceptable
- 

¿Cuál es el proceso?

- ▶ Desarrollar una guía para asignar las calificaciones. El grupo focal establecerá los parámetros.
 - Ejemplo: Pedimos a nuestros supervisores que comiencen con el nivel de Aceptable. Si todos los indicadores fueron logrados favorablemente al nivel de Aceptable, entonces se clasificaron como Ejemplar, si no, como Marginal. Si todos no fueron logrados favorablemente al nivel Marginal, entonces la calificación fue de Inaceptable.

¿Cuál es el proceso?

- ▶ Comuníquese con el personal que realiza el trabajo. Aprenda lo que hace en realidad y, lo que es más, por qué lo hace. Haga listas.
- ▶ Condense las funciones del trabajo en áreas lógicas que tengan sentido. No se recomienda que la lista contenga más de 10 resultados por puesto.



¿Cuál es el proceso?

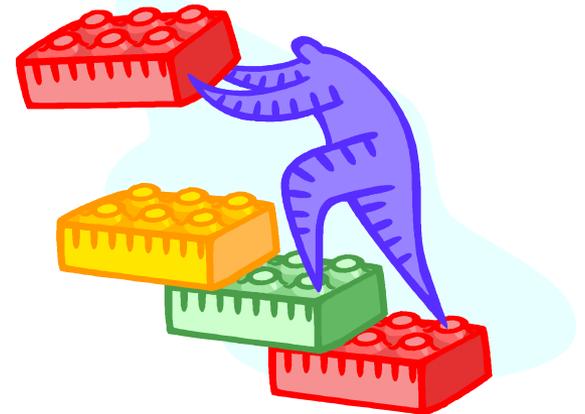
Determine los **resultados**, los cuales son enunciados generales, basados en los resultados y, entonces las **competencias**, las cuales son más específicas, pero aún algo generales, para cada área lógica.



Esto constituye la descripción real del puesto.

¿Cuál es el proceso?

- ▶ Ahora, trabaje con la Guía del desempeño. Utilice los resultados y las competencias para determinar los **indicadores**.
- ▶ Empezamos con Aceptable y fuimos a Marginal y entoces a Ejemplar. Asegúrese de que cada indicador sea medible.



Consejos

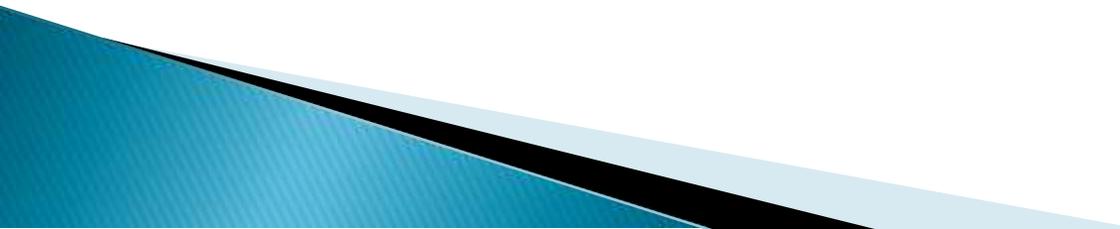
► Preguntas:

- ¿Son lógicos los resultados, las competencias y los indicadores? ¿Tienen sentido para el trabajo?
- ¿Identifican un componente importante del trabajo que se realiza?
- ¿Cómo son medibles?
- ¿Quién los medirá?



Consejos

▶ Avisos:

- Asegúrese de definir todas las palabras utilizadas.
 - Utilice palabras de medición. Evite usar palabras como «en aumento», «intentar», y «mejorar».
 - Escriba los resultados, las competencias e indicadores sobre el «trabajo perfecto», pero no sobre alguien que está ya en ese puesto.
- 

Consejos



- ▶ Absténgase de identificar habilidades específicas en el resultado. Piense sobre el **producto o los resultados** deseados sobre el trabajo, no sobre el proceso.
- ▶ ¡Tómese su tiempo! Se trata de un trabajo difícil y hace falta mucha discusión.



Evaluación del desempeño

- ▶ Utilizando la Guía del desempeño, cree la evaluación del desempeño. Transfiera los resultados, las competencias e indicadores al formato deseado de la evaluación.
 - ▶ Vea la muestra de la Evaluación del desempeño del defensor de la familia.
- 

Pasos hacia la implementación

- ▶ 1. Provea copias de borrador sobre la descripción del puesto y la Guía del desempeño para que el personal comente sobre ellas. Escuche y ajuste según se necesite.
- ▶ 2. Dele al personal copias ajustadas de la descripción de los puestos, Guía del desempeño y de la Evaluación del desempeño al menos un año antes de que sean evaluados.



Pasos hacia la implementación

- ▶ 3. Capacite al personal sobre cómo se utilizarán los instrumentos. Incluya cronologías y orientación sobre cómo el personal debe documentar cómo se completó el resultado.
- ▶ 4. Utilice el primer año como curva de aprendizaje. En nuestro piloto, no se exigió a todos los supervisores a usarlo en el primer año.

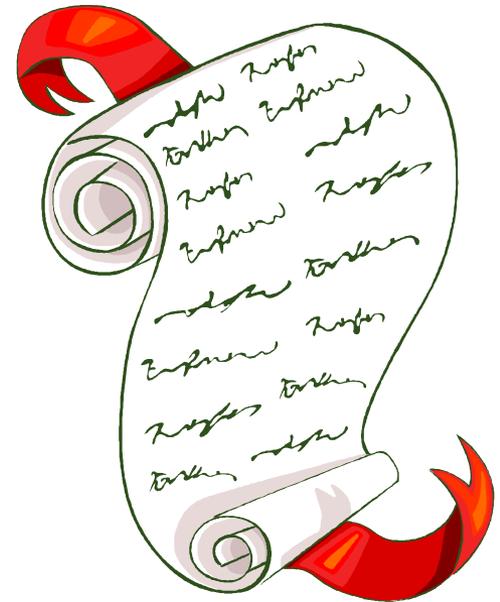


Pasos hacia la implementación

- ▶ 5. Proporcione abundante capacitación y asistencia técnica al personal. Este proceso puede ser intimidante para el personal.
 - ▶ 6. Pida al personal que guarde un portafolio de evidencias que muestren cómo ha cumplido o sobrepasado los resultados aceptables.
 - Pida a los supervisores que adjunten documentación cuando un resultado no se cumpla, para que se pueda escribir un plan de mejora del desempeño
- 

Pasos hacia la implementación

- ▶ 7. Evalúe y ajuste las normas y las guías del desempeño, como lo sugieren los supervisores y el personal en el terreno, a medida que las condiciones cambien. No están grabados en piedra.



P&R y evaluaciones

Las descripciones de los puestos basados en los resultados y las evaluaciones del desempeño brindan un entendimiento claro al personal, lo cual se traduce en mejores resultados programáticos.

- ▶ Información de contacto:
 - Peggy Grant, Audubon Area Head Start
 - pgrant@audubon-area.com
 - Teléfono de la oficina 270-686-1618

