

# Módulo: La implantación de la Evaluación del Desempeño

---

## 1.- La gestión del cambio.

“Lo único constante es el cambio”, dijo al parecer Heráclito. Si es así, implantar cambios en la forma de trabajar de las unidades administrativas debería ser menos difícil de lo que es.

Quizá Heráclito se refería a otra cosa. En todo caso, es verdad que las organizaciones siempre están cambiando, y que cómo encaren ese cambio es fundamental para su éxito. Por eso es importante tener en cuenta algunos aspectos generales de los procesos de cambio en las organizaciones que pueden ayudarnos a diseñar planes de implantación de la EdD más eficaces.

La **gestión del cambio** se refiere a las personas, y es un proceso estructurado para garantizar la ejecución completa de los cambios que deseamos y su implantación a largo plazo.

La gestión del cambio tiene cuatro áreas clave:

- La comprensión del cambio.
- La planificación del cambio.
- La superación de las resistencias al cambio.
- La ejecución del cambio.

Hay, en primer lugar, que comprender las reacciones de las personas al cambio. Las primeras reacciones son de rechazo, y necesitaremos tiempo para que el cambio se acepte. Para eso, las razones del cambio tienen que estar claras para todos. Por qué no es posible seguir como hasta ahora, y qué alternativa se ha escogido y por qué.

En segundo lugar, hay que planificar el proceso de implantación del cambio. Nada sale bien si no se planifica adecuadamente. La implantación de la EdD es particularmente compleja, por lo que su

planificación tiene que ser especialmente cuidadosa. Hay que tener en cuenta todos los factores en la elaboración del plan:

- La **estructura organizativa**, que indica quiénes son los responsables, en qué unidades se producirá el mayor impacto en la calidad o cantidad del trabajo a realizar, con quién debemos contar.
- La **tecnología**. La evaluación del desempeño tiene que basarse en una aplicación informática ligada a las que existan de gestión de personal. El desarrollo y la utilización de esa aplicación es un aspecto importante del plan.
- Las **personas**. Son las personas las que se resisten, o no, al cambio. Todas las acciones de comunicación, formación y participación previstas deben estar bien planeadas. Desde el primer momento, y a lo largo de todo el proceso, hay que comunicar las razones y las etapas del cambio.
- Los **procedimientos**. Cualquier cambio en los ritmos de trabajo en algún momento del año, o la necesidad de cumplimentar determinados formularios, o de contestar algunas encuestas, son elementos que hay que incorporar también en el plan.

La superación de las resistencias es el objetivo más importante en el proceso de implantación de la EdD. Para conseguirlo tendremos en cuenta lo siguiente:

- Para obtener el compromiso de las personas hay que convencerlas de la necesidad del cambio y de la adecuación de la solución elegida. Es decir, tenemos que construir un discurso consistente que explique por qué debemos efectuar cambios y por qué tienen que ser estos precisamente.
- En segundo lugar, tenemos que seleccionar los actores institucionales que necesitamos que nos apoyen, y conseguiremos su compromiso en el proyecto. Estamos integrados en jerarquías, es necesario que la Dirección asuma los objetivos y las decisiones, y que los mandos intermedios estén dispuestos a aplicarlas. También tenemos que tener en cuenta quién y cómo distribuye los recursos. Los representantes de los trabajadores son otro actor esencial.

- Por último, mantendremos una comunicación constante y fluida durante todo el proceso con todos los afectados. Para eso utilizaremos tres vías:
  - ✓ **Comunicación.** Hay que anunciar qué es lo que se va a hacer y por qué con detalle y antelación suficientes. Y hay que anunciar también el inicio de cada nueva tapa y el final de la anterior. Es importante establecer metas intermedias que sean percibidas como éxitos parciales, y que puedan ser utilizadas como tales, a lo largo del proceso de cambio.
  - ✓ **Formación.** Siempre que el proceso de cambio implique una manera de trabajar nueva hay que proporcionar la formación correspondiente. Esta formación no solo conseguirá que la gente pierda el miedo, también puede lograr que se adhieran al proyecto conforme lo vayan conociendo mejor. La formación es la manera de combatir la excusa del “no sé”, y contribuye a que las cosas se hagan homogéneamente en distintas partes de la organización.
  - ✓ **Participación.** La participación en el diseño y ejecución del proceso de cambio es la mejor manera de conseguir el compromiso profundo de las personas afectadas; por eso debemos utilizarla siempre que sea posible. En el caso de la evaluación del desempeño, la participación pasa por la contribución al proceso de planificación estratégica, si lo ha habido; por la implicación en los grupos de trabajo dedicados al desarrollo de los marcos competenciales; por la participación que se haya producido durante las acciones de comunicación o formativas. Además, la EdD es participativa en sí misma, ya que muchos funcionarios son evaluadores y evaluados, y en los dos papeles son los verdaderos actores del cambio.

Cada uno de estos aspectos debe encontrar su adecuado reflejo en la planificación de la implantación de la evaluación del desempeño.

## 2. Las distorsiones en la evaluación del desempeño y el papel de la formación.

Las distorsiones en la evaluación son errores de juicio que ocurren de manera sistemática cuando un individuo observa y evalúa a otro. Lo que debemos retener aquí es la idea de que estas distorsiones o sesgos en el juicio son sistemáticos, es decir, que son siempre los mismos. Podemos saber cuáles son y prever su aparición.

Las distorsiones en la evaluación más importantes son:

- La **tendencia central**, error que consiste en tender a evaluar igual o casi igual, a todo el mundo, en el punto medio de la escala. Este sesgo es uno de los problemas que presenta cualquier sistema de EdD, la tendencia a desvalorizar la evaluación puntuando a prácticamente todos los evaluados igual y con notas medias/altas. De este modo el evaluador se ahorra los problemas derivados de la discriminación positiva o negativa que conlleva la evaluación, a costa del proceso mismo de evaluación, que deja de tener importancia.
- La **polarización positiva o negativa**, es la tendencia de un evaluador a evaluar demasiado alto o demasiado bajo a sus evaluados. Esta tendencia puede suponer problemas serios para la organización ya que los evaluados, bien se verán injustamente tratados, en el caso de la negativa, bien serán vistos así por los que hayan sido evaluados por otra persona, en el caso de la positiva.
- El **efecto halo/horn**, que consiste en realizar la evaluación global de una persona a partir de un solo de sus rasgos, positivo o negativo. Ese rasgo, que puede ser una forma de ser o de vestirse o un comportamiento profesional, es evaluado positivamente por el evaluador, que lo extiende a todo el desempeño del evaluado, en el efecto halo, o negativamente, con los mismos resultados, en el efecto horn.
- El **contraste**, que es el error de evaluar a una persona comparándola con otra, y no con los objetivos o

competencias propios de su puesto de trabajo. Puede producirse una baja evaluación porque el anterior evaluado era excepcional, o al revés, una alta porque el anterior era poco eficiente. En otros casos es la **primera impresión** lo que trasladamos a la evaluación del desempeño. Si un empleado causa una muy buena impresión al principio, es posible que luego su evaluación se resienta de este efecto. En la primera impresión juega un papel importante el aspecto físico y el atuendo del evaluado.

- La semejanza, por último, es la tendencia a valorar más a quienes percibimos como más parecidos a nosotros; este parecido puede ser de muchas clases: en el carácter, en los gustos, en el aspecto, etc.

Las distorsiones son una amenaza grave a la credibilidad de un sistema de evaluación del desempeño, que se basa siempre en la objetividad. Hay dos vías para combatir estos sesgos:

**Formación.** El requisito para que la formación para combatir las distorsiones de la evaluación tenga éxito es que sea práctica y participativa. Si los participantes pueden observar a otros cometer errores, cometerlos ellos mismos y discutir sus experiencias, aprenderán a estar alerta frente a estos sesgos y a evitarlos.

**Corrección.** Consiste en corregir los resultados de la evaluación cuando se comprueban que se alejan de lo estadísticamente esperable. Es decir, en una gran organización, con muchos evaluadores y evaluados, se comprueba que en un área se da sistemáticamente una puntuación más baja, en toda la evaluación o en alguno de sus aspectos. Determinada la desviación, puede corregirse el exceso, o el defecto, si consideramos que lo que está ocurriendo es que estamos ante un evaluador excesivamente estricto o al contrario, excesivamente benigno, en sus calificaciones, y no ante un grupo de evaluados peculiar.

La corrección es un procedimiento matemático que no elimina las distorsiones, aunque disminuya sus efectos perniciosos. La formación es el mejor instrumento para combatir las distorsiones en la evaluación y, en general, para aumentar la calidad del proceso. Este curso pretende, entre otras cosas, que quien en su

momento deba evaluar a otros esté ya alertado respecto a los errores más frecuentes que pueden cometerse. En este sentido, se trata de formar tanto en conocimientos como en actitudes, ya que es la vigilancia constante del evaluador lo que puede evitar que evalúe injustamente.

### **3. Implantación de un sistema de evaluación del desempeño en una unidad de la AGE.**

En 2009, la Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Públicas, del Ministerio de Economía y Hacienda, puso en marcha la primera experiencia en implantación de un sistema de evaluación del desempeño basado en la regulación del EBEP. Aspectos importantes de este sistema, que está ya en su tercer ciclo de evaluación, se han utilizado en los implantados en la Agencia Estatal del B.O.E. o en el O.A. Trabajos Penitenciarios, dependiente de la Secretaría General de Instituciones Penitenciarias.

El 31 de marzo de 2011, la Secretaria de Estado de Función Pública se dirigió a todos los Subsecretarios para solicitar unidades que voluntariamente implantasen la evaluación del desempeño, para adquirir experiencia a partir de experiencias distintas. A raíz de aquella carta, alrededor de 50 unidades, Direcciones y Subdirecciones Generales, están implantando la EdD como experiencia piloto. Existe una Comisión de Seguimiento, cuyos miembros pertenecen a la Dirección General de Costes, a la de Función Pública y al INAP, que coordina los procesos de implantación y colabora en la superación de los obstáculos que puedan presentarse.

Podemos, por tanto, presentar la implantación de la evaluación del desempeño en una unidad de la AGE como un proceso con un grado, aunque sea mínimo, de formalización. También veremos los documentos y formularios que existen.

Hay que señalar que estas pruebas de sistemas de EdD no tienen consecuencias en la gestión del personal, es decir, no están asociadas a mayor o menor retribución en el concepto de

productividad, ni tienen efecto alguno en la provisión de puestos de trabajo. Los resultados no son públicos, y se guardan solo con carácter anónimo, para la realización de estudios estadísticos.

Vamos a repasar cada una de las etapas del proceso de implantación de un sistema de evaluación del desempeño:

1. En primer lugar, hay que **adoptar la decisión**. Tomar la decisión de implantar la EdD en una unidad de la administración requiere, por una parte, un análisis cuidadoso sobre si tenemos los recursos y la posibilidad de llevar a cabo el proyecto, y, por otra, contar con el apoyo claro de la dirección. Si estamos hablando de una Dirección General, el Director General tendrá que asumir por completo el proyecto, y lo mismo si es una Subdirección General.
2. Después, la decisión debe **comunicarse al Comité de Dirección** (si es una Dirección General, y a los niveles 29 y 28, dependiendo del tamaño, si es una Subdirección). En ese Comité tienen que tomarse algunas decisiones iniciales: el comienzo y el final del ciclo de evaluación (que en general se ajustarán al año natural, pero pueden ser más cortos en el marco de la experiencia), el personal afectado por el proceso de evaluación (si serán todos o solo los niveles 26 a 30), y quién coordinará el proyecto. El coordinador del proyecto de implantación es una de sus figuras más importantes, con funciones esenciales.



3. Luego se informa a los sindicatos y a los implicados en el proyecto como evaluadores o como evaluados. Hay que reunirse con los sindicatos y explicarles el proyecto con todo detalle, insistiendo en la ausencia de consecuencias y el carácter experimental del mismo. En todo caso, la Dirección General de la Función Pública ha comunicado a los directivos de los sindicatos más representativos el objeto y el carácter de estas pruebas, cuya realización, por otra parte, está dentro de la potestad auto organizativa de la administración. En cuanto al personal implicado, una reunión o una carta personal del Director comunicando lo que se persigue y las características de la prueba son los medios que hay que utilizar.



MINISTERIO  
DE POLÍTICA TERRITORIAL  
Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**INAP**  
INSTITUTO NACIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Ángel Manuel  
Moreno Molina  
DIRECTOR

Madrid, 10 de junio de 2011

Estimados compañeros.

El Estatuto Básico del Empleado Público prevé, en su artículo 20, el establecimiento en la AGE de sistemas de evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño es una pieza fundamental del Estatuto, que en el futuro será determinante para el desarrollo de la carrera profesional y la asignación de retribuciones complementarias. Además, el Estatuto define la evaluación como un derecho de los empleados públicos.

Establecer sistemas de evaluación del desempeño, saber cuál es la mejor manera de evaluar en la administración, y hacerlo respetando la ley, no es fácil. Por eso, la Secretaría de Estado de Función Pública ha decidido impulsar la realización de experiencias piloto de evaluación del desempeño. El objetivo de estas experiencias es, ante todo, aprender. Aprender a desarrollar e implantar sistemas de evaluación, a evaluar y a evitar los obstáculos que puedan dificultar el cumplimiento de este mandato legal.

Las experiencias piloto, en consecuencia, no tendrán consecuencias de ninguna clase, ni retributivas ni, por supuesto, en una carrera profesional aún no desarrollada. Tampoco se conocerán los resultados de las evaluaciones que se realicen en estas experiencias, que serán destruidos a su finalización. Las experiencias, por último, se limitan a los funcionarios de niveles 26, 28, 29 y 30.

La Secretaría de Estado ha mostrado un interés especial en que el INAP se incorpore a estas experiencias. El nuestro es un organismo que, además de tener como uno de sus principales objetivos la formación de los empleados públicos y por tanto un papel central en la difusión de la evaluación del desempeño, por sus características se adecua perfectamente a la realización de un programa piloto. Además, en el INAP se hacen numerosas actividades formativas en esta materia, y sería bueno "predicar con el ejemplo".

Por eso, y tras debatirlo con los diferentes subdirectores de la casa, hemos decidido sumarnos a ese conjunto de experiencias piloto, para intentar implantar un sistema de evaluación del desempeño. La implantación en sí dará comienzo durante la primera quincena de diciembre, cuando se realicen las entrevistas iniciales. Hasta entonces desarrollaremos los distintos elementos del sistema y nos formaremos en sus distintos aspectos.

A pesar de que a simple vista este puede resultar un tiempo complicado para llevar a cabo esta iniciativa, siempre es un buen momento para caminar hacia una mayor profesionalización, tan necesaria en nuestras administraciones públicas, y existe además una demanda generalizada de mayor eficacia y eficiencia en la gestión de los cada vez más escasos recursos públicos.

Estoy seguro de que participaréis en este proyecto con el interés y la ilusión que merece, ya que su éxito depende por entero de vuestro compromiso.

*Mu cordial saludo,*

ATOCHA, 106  
28012 MADRID  
TEL. - 91 773 91 47

4. El coordinador se reúne con todos los implicados, evaluadores y evaluados, y explica el calendario y el método de trabajo que se va a seguir en la implantación.

5. A partir de aquí comienza la preparación técnica del sistema de EdD, el desarrollo de sus dos elementos principales, objetivos y competencias, y la preparación para el tercero, la realización de la entrevista de evaluación.
- a. **Establecimiento de objetivos.** En primer lugar, el coordinador da una sesión formativa sobre el establecimiento de objetivos SMART a los evaluadores (el coordinador habrá recibido ya esa formación, si no la sesión debe darla alguien que pueda). Si existe un Plan Estratégico en el organismo o unidad, el Director o Subdirector fijará 5 objetivos individuales a cada uno de sus subordinados directos dependientes directamente de las actividades previstas en el Plan; luego cada uno de ellos hará lo mismo con sus evaluados a partir de sus propios objetivos. Si no existe Plan, puede ser necesario que sean los Subdirectores, o Adjuntos y Jefes de Área, quienes propongan al Director o Subdirector sus propios objetivos. Hemos visto en el módulo 3 cómo podemos establecer objetivos cuando no tenemos un Plan Estratégico; recordemos que el procedimiento consiste en partir de las funciones que tiene asignadas una unidad, y en establecer los objetivos a partir de esas funciones bien analizando las necesidades de los usuarios internos y externos, bien analizando el procedimiento de trabajo para ver qué podemos mejorar en él, o bien utilizando las dos vías. Una vez validados, pueden asignarse objetivos individuales dependientes directamente de estos. El establecimiento de objetivos puede producirse meses antes de la celebración de la entrevista de evaluación, que será cuando verdaderamente se formalicen y adquieran el valor de objetivos individuales para la evaluación del desempeño.
  - b. **Elaboración del diccionario de competencias.** Partimos del supuesto de que el organismo o unidad no disponen de descripciones amplias de sus puestos de trabajo, que es el caso en prácticamente todas las unidades de la AGE. Para elaborar uno bien a) podemos adoptar uno con las adaptaciones iniciales que parezcan necesarias y presentarlo al Comité de Dirección, o b) crear grupos de trabajo en el organismo que elaboren el diccionario.

La primera vía es la que se ha seguido en la Dirección General de Costes. El diccionario inicial ha sufrido bastantes variaciones durante los primeros ciclos de evaluación, tanto en las competencias y su ordenación (ya no se hace diferencia entre competencias esenciales y complementarias) como en su descripción.

El segundo camino se siguió en la elaboración del diccionario de competencias del Gobierno de Aragón, donde a partir de un diccionario exhaustivo con 70 competencias elaborado por la unidad técnica encargada del proyecto, un grupo muestra, primero, y varios grupos de discusión, después, combinaron, incluyeron y excluyeron competencias, y redactaron su definición y sus conductas asociadas, con el fin de obtener la máxima participación. También aquí es una baza importante contar con un Plan Estratégico, que suele incorporar Visión, Valores, Estrategias...Elementos que ayudan a identificar las competencias requeridas por la organización. Si no contamos con él, cualquier procedimiento realista pasa por la adaptación inicial de un diccionario por quien técnicamente sea responsable del proyecto.

Aunque no sea el procedimiento técnicamente mejor, la adopción de un listado ya existente puede justificarse bien desde el punto de vista técnico: existen numerosas administraciones públicas que han elaborado diccionarios de competencias mediante los procedimientos más exigentes, que han trabajado con ellos durante años y que los han ido refinando y mejorando. Es muy probable que alguno de esos diccionarios pueda aplicarse a las administraciones públicas españolas, cuyas funciones son similares a las de las demás administraciones públicas. El problema no será tanto su validez técnica como su legitimidad en la organización: un listado elaborado a partir de descripciones exhaustivas de los puestos, observación personal, entrevistas con los titulares de los puestos y con sus superiores, etc. tendrá consistencia técnica y será legítimo porque todo el mundo o casi todo el mundo se ha visto implicado de un modo u otro en su elaboración. Nosotros no podemos, en este momento, emprender ese camino, por lo que tenemos que encontrar una manera sencilla de construir un diccionario que nos garantice un nivel aceptable de calidad técnica (algo que

como se ha dicho tendremos probablemente si adoptamos un listado existente bien elaborado por una organización parecida a la nuestra) y al mismo tiempo sea legítimo, algo que conseguiremos si incorporamos al proceso de adopción a una cantidad suficiente y representativa de los implicados en el proceso de evaluación.

En las experiencias impulsadas por la Secretaría de Estado se ofrece el diccionario de la Dirección General de Costes para que se adapte a las necesidades de otras unidades. Este, u otro que se considere más adecuado por las razones que sean, tendrá que ser asumido en última instancia por el Comité de Dirección, o asamblea similar en el caso de una Subdirección General, pero es importante que una parte significativa de evaluadores y evaluados participen de un modo u otro en la elaboración del diccionario. Al menos al principio del proceso, el diccionario no tendrá más legitimidad que la que le del consenso que se consiga a lo largo del proceso de elaboración/adaptación.

- c. **Preparación de la entrevista.** La preparación de la entrevista de evaluación tiene dos aspectos, el cuestionario y la formación de los evaluadores. El cuestionario es el formulario que permite estructurar la entrevista, y que tiene que contener algunos elementos obligatorios, como hemos visto en el módulo anterior. Hay que elaborarlo e imprimirlo. Aunque dispusiéramos desde el primer momento de una aplicación informática que nos permitiera rellenar el formulario directamente, debemos utilizar un formulario en papel para la entrevista, y tomar notas a mano. Esto es algo que se enseña en la formación para la entrevista. La formación debe ser práctica e incluir la representación de papeles y crítica de los mismos por los evaluadores. En esta formación hay que incluir la necesidad de mantener un seguimiento profesional del personal sujeto a evaluación a lo largo de todo el ciclo de evaluación, tomando nota en su momento de lo que parezca relevante, para poder luego evaluar a partir de datos ciertos.

6. Ya podemos realizar las entrevistas de evaluación. En primer lugar, del Director/Subdirector con sus subordinados directos, y a partir de ahí en cascada a todos los demás puestos de trabajo.

En la entrevista se establecerán formalmente los 5 objetivos individuales y se asignarán 5 competencias a cada uno. Se anotará cualquier observación que parezca importante para el proceso.

7. Cada unidad remitirá los objetivos individuales del personal sujeto a evaluación de la misma al coordinador del proyecto, que elaborará el documento de Dirección por Objetivos del organismo o unidad. Como ya hemos visto, este documento es un resultado adicional necesario de la EdD. Su utilidad en la dirección de las unidades administrativas es evidente.
8. A partir de aquí se desarrolla el ciclo de evaluación. Durante el mismo se realiza la entrevista de seguimiento. Esta entrevista debe impulsarse y programarse por el coordinador del proyecto, y en ella se examinará el avance que se haya producido en el logro de los objetivos, así como los problemas que se hayan presentado al respecto, y los comportamientos profesionales esperados. La entrevista de seguimiento tiene lugar antes del verano.
9. Una semana antes de la entrevista final de evaluación, los evaluados rellenarán, si lo desean, el cuestionario de autoevaluación, que les permite puntuarse a sí mismos en el logro de sus objetivos y el ejercicio de sus competencias, y lo entregan a su evaluador.

**AUTOEVALUACIÓN**  
(Evaluación 31 de diciembre de 2010)

Datos del evaluado:

Nombre: \_\_\_\_\_

Apellidos: \_\_\_\_\_

Unidad: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Datos del evaluador:

Nombre: \_\_\_\_\_

Apellidos: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES PARA CUMPLIMENTAR EL MODELO DE AUTOEVALUACIÓN**

Recuerda que esta evaluación en la Dirección General **tiene carácter de prueba y no tiene ninguna repercusión**. Se trata de ir detectando las posibles mejoras que debe incorporar el modelo antes de su aplicación definitiva.

El modelo de autoevaluación que te presentamos te permitirá evaluarte y manifestar en qué basas las puntuaciones que te otorgas en el espacio reservado específicamente para tus comentarios. El espacio sombreado está reservado para tu evaluador.

Al realizar tus observaciones, debes evitar afirmaciones genéricas o abstractas, poco observables. Conviene que refieras hechos concretos y reales que puedan ser fácilmente contrastados por el evaluador.

Realiza tu autoevaluación en las fechas previstas en el calendario y entrégasela a tu evaluador.

Con los datos de esta autoevaluación, en el día que te indique tu evaluador tendrá lugar la entrevista de evaluación propiamente dicha, con la que concluye el proceso de esta evaluación de prueba.

Puedes rellenar este modelo a mano o en ordenador. En cualquier caso, debes firmar el original que vayas a entregar a tu evaluador.

Fecha y Firma:

- 10.** El evaluador programa y realiza las entrevistas finales, en las que comunica la puntuación obtenida al evaluado, argumentando en particular aquellos puntos donde sea menor a la del cuestionario de autoevaluación. El evaluado puede alegar en el mismo cuestionario lo que desee. Estas son también las entrevistas iniciales del ciclo siguiente, por lo que en ellas se establecerán los 5 objetivos iniciales para el siguiente ciclo y se asignarán las 5 competencias que se consideren más adecuadas para el puesto de las que están en el diccionario. Es necesario,

tanto si ha habido cambios de cierta importancia en el procedimiento, el diccionario de competencias o cualquier otro aspecto, como si no realizar sesiones de formación para los evaluadores antes de esta entrevista. La entrevista en la que se fijan puntuaciones es distinta, y es conveniente formar a los evaluadores en su realización.



- 11.** Una vez terminado el ciclo de evaluación, e iniciado otro, el coordinador debe realizar los estudios estadísticos sobre los resultados, para saber las puntuaciones medias obtenidas, a cuántos se les considera excelentes y a cuántos insuficientes, si las puntuaciones entre las distintas unidades y/o evaluadores son consistentes, etc. También tiene que realizar estudios cualitativos, remitiendo cuestionarios a los implicados para recabar su opinión sobre todos los aspectos del proceso, ocupándose personalmente de ver qué piensan los directivos del organismo, bien mediante entrevistas, bien, preferiblemente, con la realización de una técnica de grupo nominal o algo similar, que permita profundizar en las opiniones y las actitudes sobre el proceso. A partir del resultado de estos estudios podrá proponer mejoras y cambios en el procedimiento o el contenido de la evaluación.