



00661
39

Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración
Facultad de Contaduría y Administración
Facultad de Química
Instituto de Investigaciones Sociales
Instituto de Investigaciones Jurídicas

Examen General de Conocimientos Caso Práctico

Modelo propuesto para la evaluación del desempeño
de delegados administrativos y su aplicación en una
dependencia gubernamental

Que para obtener el grado de:

**Maestro en Administración
(Organizaciones)**

Presenta: María de los Angeles Vergara Méndez

Tutor M.E.S. María Elena Camarena Adame

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2002



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**A Erika por el tiempo de su vida
que me regalo para seguir estudiando**

**A Carlos,
presencia constante de superación.**

INDICE

	PAGINA
Presentación	VIII
Introducción	IX
Capítulo I.	
Evaluación del desempeño (marco conceptual).	
1.1 Definición de desempeño.	1
1.2 Definición de evaluación del desempeño.	11
1.3 Propósitos de la evaluación del desempeño.	14
1.4. Proceso de evaluación del desempeño.	21
1.5 Dimensiones en la evaluación del desempeño.	26
1.6 Métodos utilizados en la evaluación del desempeño.	32
1.7 Problemas y soluciones en la evaluación del desempeño.	43
Capítulo II	
La función administrativa desconcentrada y la evaluación del desempeño en el sector público (marco referencial).	
II.1. Función administrativa desconcentrada en el sector público.	51
1.1 La normatividad para desconcentración.	55
1.2 La delegación de facultades en la desconcentración.	57
1.3 La sistematización de procesos operativos en la desconcentración.	58
1.4 La simplificación administrativa en la desconcentración.	60
1.5 Las condiciones de trabajo de los órganos desconcentrados.	61
1.6 La comunicación e informes en la desconcentración.	63
1.7 La relación Servicio-cliente interno-usuario.	64
II.2 Evaluación del desempeño en el sector público.	
2.1 Marco Normativo.	65
2.2 Acciones y resultados.	67

Capítulo III

La dependencia gubernamental y los delegados administrativos.

III.1 La desconcentración en la dependencia gubernamental.	85
III.2 El trabajo de los delegados administrativos.	91
III.3 El apoyo de los delegados administrativos a los magistrados federales.	100

Capítulo IV.

Metodología.

IV.1 Metodología del caso práctico.	108
IV.1.1 Planteamiento del problema.	110
IV.1.2 Efectos del problema.	115
IV.1.3 Preguntas a solucionar.	116
IV.1.4 Alternativas de solución y probabilidades de acción.	116
IV.1.5 Objetivos del caso práctico.	119
IV.1.6 Relevancia del análisis de este caso práctico.	120
IV.2 Metodología para el desarrollo del Modelo	121
IV.2.1 Cédula del puesto de los delegados administrativos.	124
IV.2.2 Consulta a expertos.	128
IV.2.3 Consulta a clientes internos	134
IV.2.4. Dimensiones del desempeño de los delegados administrativos en la dependencia gubernamental.	137
IV.2.5 Definición de las dimensiones del desempeño de los delegados administrativos en la dependencia gubernamental.	139
IV.2.6 Instrumento de evaluación del desempeño de los delegados administrativos en la dependencia gubernamental.	140
IV.2.7 Validez del instrumento de evaluación del desempeño de los delegados administrativos.	144

Capítulo V.

Modelo Propuesto para la Evaluación del Desempeño de Delegados Administrativos.

V.1 Objetivo del Modelo.	146
V.2 Características del Modelo.	146
V.3 Proceso de implantación del modelo en la dependencia gubernamental.	158
Conclusiones	169

INDICE DE FIGURAS Y CUADROS

	PAGINA
Figuras	
1. Determinantes del desempeño.	2
2. Mejoras de productividad.	4
3. Marco del comportamiento individual.	5
4. Factores que se combinan en el rendimiento.	6
5. Modelo teórico de las variables del desempeño.	7
6. Modelo integrado de las determinantes del desempeño.	8
7. Desempeño individual.	9
8. Propósitos de programa de evaluación.	15
9. Proceso de evaluación del desempeño individual.	24
10. Dimensiones básicas del trabajo y sus relaciones con estados psicológicos y los resultantes del trabajo.	27
11. Entorno de la evaluación del desempeño y sus obstáculos en la administración pública.	83
12. Diagrama funcional de las delegaciones administrativas.	88
13. Elementos de la desconcentración administrativa en la dependencia gubernamental.	90
14. Fases de análisis del caso práctico.	109
15. Modelo Propuesto para la Evaluación del Desempeño de Delegados Administrativos.	149
16. Proceso de Implantación del Modelo Propuesto para la Evaluación del Desempeño de Delegados Administrativos.	167
Cuadros	
1. Aplicaciones más usuales de las evaluaciones del desempeño.	18
2. Ejemplos de dimensiones del desempeño.	28
3. Resumen de métodos utilizados en la evaluación del desempeño.	39
4. Ventajas y desventajas de los métodos de evaluación del desempeño.	42
5. Universo de normas que regulaban la operación de las dependencias y entidades en el año 2000.	55

6. Identificación de la evaluación del desempeño y métodos utilizados en las entidades federativas, exceptuando el Distrito Federal.	78
7. Estructura funcional de la desconcentración en la dependencia gubernamental.	87
8. Instancias normativas de los delegados administrativos de la dependencia gubernamental.	97
9. Dimensiones del desempeño determinadas con base en la cédula del puesto de delegado administrativo.	125
10. Relación de los procesos operativos de los servicios administrativos desconcentrados y las dimensiones del desempeño.	127
11. Dimensiones del desempeño resultantes de la consulta a los clientes internos.	134
12. Resultado de la consulta a los clientes internos del esquema de desconcentración en la dependencia gubernamental.	135
13. Base de determinación de las dimensiones del desempeño de delegados administrativos y su base de determinación.	137
14. Resumen general de las dimensiones del desempeño de los delegados administrativos de la dependencia gubernamental.	138
15. Definición de las dimensiones del desempeño de los delegados administrativos de la dependencia gubernamental.	139
16. Dimensiones del desempeño y los ítems que las integran.	141
17. Dimensiones del desempeño, instrumentos de medición y evaluadores de los delegados administrativos de la dependencia gubernamental.	142
18. Número de cuestionarios por delegado administrativo.	166

ANEXOS

	PAGINA
1. Volumen de trabajo por regiones de los tribunales de la dependencia gubernamental 1990-1995.	173
2. Volumen de trabajo por regiones de los tribunales de la dependencia gubernamental 1996-1998.	176
3. Volumen de trabajo por regiones de los tribunales de la dependencia gubernamental 1999-2001.	179
4. Resumen del volumen de trabajo por regiones de los tribunales de la dependencia gubernamental 1990-2001.	182
5. Volumen de trabajo por regiones de los tribunales de la dependencia gubernamental Prospectiva 2002-2006.	185
6. Delegaciones administrativas de la dependencia gubernamental.	188
7 Iniciativa con Proyecto de Ley para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública. Referencias sobre Evaluación del Desempeño.	189
8. Cédula del puesto de delegados administrativo.	192
9. Dimensiones del desempeño y funciones del puesto de delegado administrativo.	198
10. Incidentes críticos positivos y negativos obtenidos de la consulta a expertos.	203
11. Conceptos conductuales agrupados por dimensiones de evaluación del desempeño de delegados administrativos.	207
12. Cuestionario para la evaluación del desempeño de los delegados administrativos. Áreas Centrales Normativas (ACN).	210
13. Cuestionario para la evaluación del desempeño de los delegados administrativos. Dirección de Delegaciones Administrativas (DDA).	211
14. Cuestionario para la evaluación del desempeño de los delegados administrativos. Magistrados Federales (MF).	213
Bibliografía y fuentes	214

Presentación

El caso práctico se refiere a la evaluación del desempeño de los delegados administrativos que proporcionan el apoyo administrativo a magistrados federales, esta tipificado como heterodoxo real porque sus fines se orientaron a aplicar conocimientos específicos en materia de recursos humanos concretamente en evaluación del desempeño.

La impartición de la justicia es el objetivo principal del trabajo que desarrollan los magistrados federales, esta función es delicada en su realización, ya que su resultado final implica una decisión importante en la vida de los ciudadanos. En razón de la trascendencia del trabajo que desempeñan estos magistrados federales, la institución donde trabajan los delegados administrativos objeto del presente caso práctico será denominada la dependencia gubernamental.

En este sentido el Modelo Propuesto para la Evaluación del Desempeño de Delegados Administrativos figura como un instrumento técnico-administrativo adecuado a los tiempos actuales, donde la escasez de recursos económicos y la aplicación de las normas que rigen la función pública, implica cumplir en tiempo y forma, con los preceptos constitucionales de impartición de justicia.

En materia de evaluación del desempeño como parte de las políticas en la gestión de recursos humanos, el Modelo Propuesto aporta información referente a la función desconcentrada en la administración pública federal, para aquellas personas interesadas en conocer la relación que esta forma de organización tiene con la evaluación del desempeño y específicamente el relativo a los delegados administrativos.

Se hace patente agradecimiento a todas aquellas personas que tan amablemente apoyaron la elaboración del presente caso práctico, y en especial a la Maestra María Elena Camarena Adame.

Introducción

En el gobierno federal las diferentes formas de organización, centralizada, descentralizada y desconcentrada, integran características propias para su funcionamiento, el presente caso práctico se desarrolla en el marco de la forma de organización desconcentrada, en la que para satisfacer de manera más ágil los servicios en los órganos ubicados en distintas ciudades de la República Mexicana se requiere delegar facultades al puesto que proporciona esos servicios. Los objetivos del presente caso práctico son diseñar un modelo para la evaluación del desempeño de delegados administrativos y diseñar el proceso para su implantación; estos delegados administrativos proporcionan apoyo administrativo a una de las funciones más trascendentes e importantes en la vida de los ciudadanos: la impartición de justicia. El ámbito de impartición de justicia referido para el desarrollo del modelo propuesto para la evaluación del desempeño de delegados administrativos, es el correspondiente a los magistrados federales, los cuales se ubican en el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje, el Tribunal Superior Agrario, el Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa, el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación y en los Tribunales de Circuito del Poder Judicial de la Federación. Para efectos del presente caso práctico llamaremos a la institución "dependencia gubernamental" y como "clientes internos" de los delegados administrativos nos referiremos a los magistrados federales.

El número de asuntos que atienden los magistrados federales ha reflejado una cantidad de pendientes que se ha dado en denominar rezago. En el contexto meramente administrativo, sin entrar en los tiempos que los procedimientos jurídicos señalan, una de las soluciones alternas para evitar estos asuntos pendientes son las condiciones de trabajo en las que se encuentran los magistrados federales, las cuales dependerán de los recursos humanos, materiales, servicios generales y tecnología que le son proporcionados por los delegados administrativos. Dichos recursos pueden no ser los requeridos o mínimos necesarios para que estos servidores públicos dediquen su atención y conocimiento exclusivamente a la función jurídica, sin preocuparse por aspectos administrativos, es decir que la gestión administrativa de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos se les proporcionen en tiempo y forma para lograr con su desempeño una impartición de justicia como constitucionalmente lo señala el artículo 17 de la Carta Magna que dice: "...resoluciones de manera pronta, completa e imparcial."

El desempeño de los delegados administrativos incide de manera directa en la función sustantiva de la dependencia gubernamental, que es la impartición de justicia. La evaluación del desempeño, proporciona información del cómo se está realizando el apoyo administrativo a los magistrados federales, por lo que se plantean los diferentes métodos y técnicas de evaluación del desempeño, como el referente conceptual, y las condiciones en las que se considera la evaluación del desempeño en el sector público como marco referencial para fundamentar y apoyar la decisión de la metodología que se utiliza para construir el modelo propuesto de evaluación del desempeño.

Cómo opera la desconcentración administrativa en la dependencia gubernamental, la definición del trabajo de los delegados administrativos y las características del servicio de apoyo administrativo que se proporciona a los magistrados federales, generan a su vez los elementos que conforman el Modelo Propuesto para la Evaluación del Desempeño de Delegados Administrativos.

Este trabajo consta de cinco capítulos, el primero llamado "Evaluación del Desempeño (marco conceptual)", que contiene la definición del desempeño y sus determinantes, así una vez descrito éste, se define la evaluación del desempeño, sus propósitos, las dimensiones, los métodos y técnicas utilizadas, así como los problemas y soluciones que se presentan en el proceso y aplicación de la evaluación del desempeño. El segundo capítulo es el marco referencial denominado "La Función Administrativa Desconcentrada y la Evaluación del Desempeño en el Sector Público", en el que se describe la forma de organización desconcentrada en el sector público y la conceptualización que se tiene en la administración pública de la evaluación del desempeño, señalando la secuencia de su aplicación en el periodo 1995-2002 y su espectro en la función pública al 2006.

Una vez definidos y descritos los conceptos fundamentales para el desarrollo de este caso, tales como el desempeño, la evaluación del desempeño, su relación con el sector público y la función desconcentrada, en el tercer capítulo "La Dependencia Gubernamental y los Delegados Administrativos" se describe el trabajo de los delegados administrativos y su entorno referido a la desconcentración en la dependencia gubernamental, así como la importancia que su desempeño tiene para la función sustantiva de la misma. La "Metodología" es el cuarto capítulo en el que se exponen las siete fases realizadas para determinar las dimensiones de la evaluación del desempeño de los delegados administrativos, así como los instrumentos de evaluación, desde la integración de la cédula del puesto hasta la validez de dichos instrumentos.

Con la determinación de los instrumentos de evaluación y de la desconcentración en el capítulo quinto "Modelo Propuesto para la Evaluación del Desempeño de Delegados Administrativos", se integra el Modelo Propuesto especificando su objetivo, características y el proceso de implantación en la dependencia gubernamental. Dicho Modelo considera primordialmente la relación de los delegados administrativos con sus clientes internos los magistrados federales, en un ámbito de desconcentración teniendo como eje central la atención de requerimientos administrativos en apoyo a la función de impartición de justicia federal.

El Modelo contiene los elementos que influyen en dicha evaluación, en un esquema de desconcentración administrativa, así como las partes involucradas y el impacto que los resultados de la evaluación generan para la mejora continua del desempeño de los delegados administrativos, considerando la retroalimentación en el proceso de desconcentración en la dependencia gubernamental.

Capítulo I

Evaluación del desempeño (marco conceptual).

I.1 Definición de desempeño.

El desempeño es un fenómeno individual o grupal que representa el nivel de alcance de los objetivos y metas institucionales por parte del individuo o grupo en función de sus habilidades, capacidades y adecuación al puesto ¹. Tenemos que como fenómeno individual, el desempeño representa el conjunto de actitudes, comportamiento y resultados que de acuerdo a sus características personales, tiene un empleado durante su jornada laboral. Para Stephen Robbins² el desempeño son las actitudes y comportamientos de las personas en las organizaciones.

La influencia que las variables ambientales tienen en el desempeño como fenómeno individual, principalmente se da a través del efecto en sus determinantes individuales que son: la habilidad y/o la motivación. El desempeño es determinado primordialmente por las habilidades y la motivación³. El desempeño del empleado es una consecuencia muy directa de la habilidad del mismo y de su motivación para desempeñar el trabajo, asimismo los aspectos organizacionales pueden incidir en la relación entre el desempeño satisfactorio y la habilidad y motivación del empleado para desempeñar el trabajo. Los factores ambientales así llamados por Larry Cummings y Donald Schwab, incluyendo las actividades llevadas a cabo por los gerentes para mejorar el desempeño del empleado, tienen impacto, sí acaso, en las habilidades y en la motivación. El siguiente modelo general refleja estas determinantes del desempeño.

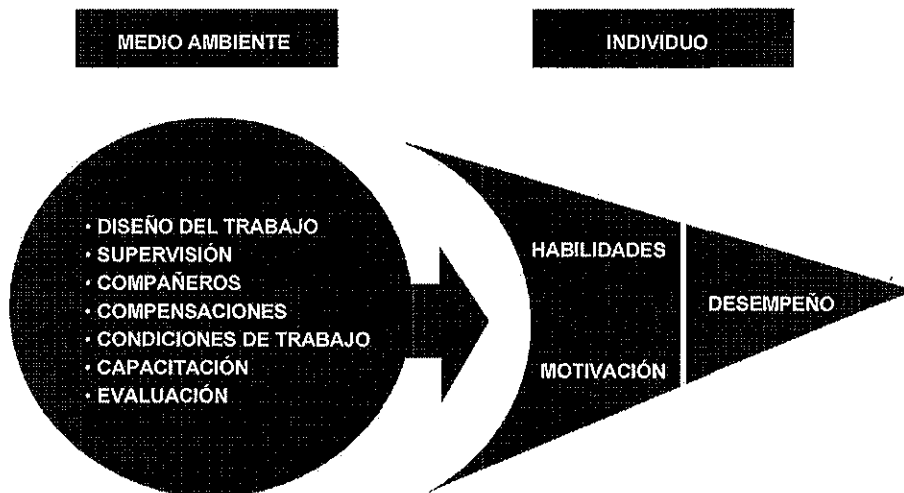
¹ Glosario de términos sobre evaluación del desempeño en Méndez M., José Luis y Raich, P. Uri Coord. (2000). *Evaluación del Desempeño y Servicio Civil de Carrera en la Administración Pública y los Organismos Electorales*, IFE-INAP, México, pag. 194.

² Robbins, Stephen, (1998), *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*, Quinta edición, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A., México, pag. 236.

³ Cumming, Larry L. Schwab, Donald D. (1994), *Recursos Humanos. Desempeño y Evaluación*, Editorial Trillas, México, pags. 14, 61.

Figura 1 DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Fuente: Cummings, Larry L., Schwab, Donald P. Recursos Humanos. Desempeño y evaluación. Editorial Trillas, México, 1994. p 14

Como determinantes individuales en el desempeño definiremos la habilidad como aquella que refleja la capacidad, las características relativamente estables que permiten a los individuos comportarse de alguna forma específica, entre estas características individuales se incluyen factores intelectuales como las habilidades verbales y numéricas, así como las manuales, la fuerza y la destreza.⁴

Las funciones que un empleado debe realizar con ciertas condiciones, en el lugar de trabajo asignado y apoyándose del equipo, herramientas y útiles de trabajo, interactuando con los demás empleados de diferentes niveles jerárquicos reflejan en conjunto las bases para que el empleado utilizando sus habilidades, desarrolle sus tareas. La motivación que el empleado tenga con relación a los intereses de la organización, permitirá que ese desarrollo de tareas esté encaminado a la obtención de objetivos y metas de la misma.

Respecto de las habilidades de un empleado y el trabajo que tiene que desempeñar, la experiencia señala que, los individuos con capacidades que sobrepasan los requisitos de trabajo, pueden desempeñarse tan inadecuadamente como los que no poseen las habilidades requeridas.⁵

⁴ Cummings, Larry L., Schwab, Donald D. *op cit.*, pag. 21.

⁵ *Ibid.*, pag. 24.

El desempeño como fin último de la ejecución de una serie de tareas que de manera cotidiana realiza el empleado, considerando su entorno individual y de trabajo, es entonces un resultado de su conducta, la cual también está influenciada por las motivaciones.

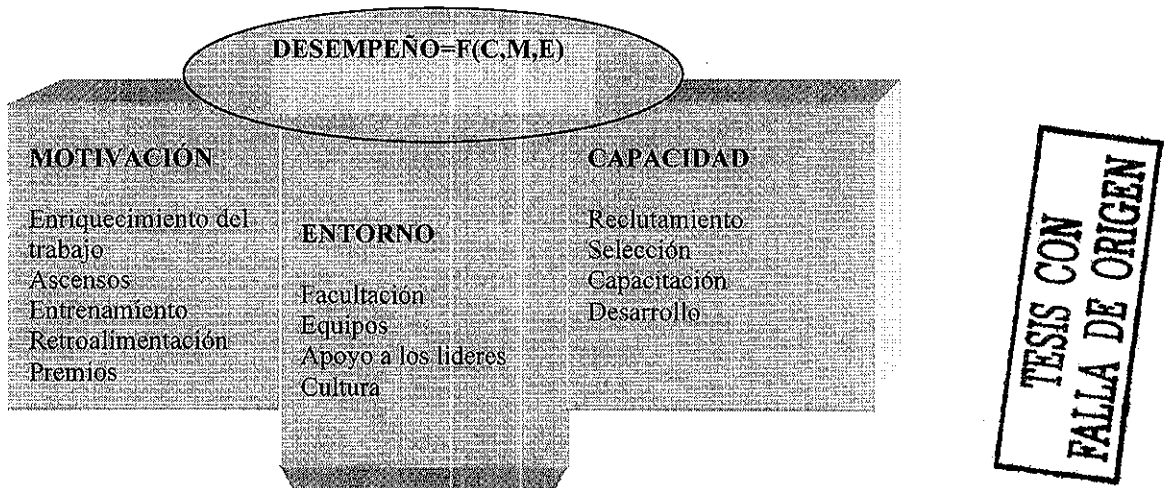
El proceso motivacional se relaciona con la dirección de la conducta, este proceso puede contrastarse con las necesidades o resultados que son más aplicables a la intensidad de la conducta motivada, aunque los dos aspectos de la motivación obviamente no pueden separarse en la vida real ⁶. En un contexto organizacional dependemos de estas dos partes integrantes de la motivación para determinar que forma de conducta asumirá el individuo y con que intensidad. Es extremadamente difícil estudiar el proceso motivacional, ya que solo podemos examinar concretamente el resultado de la motivación, es decir, la conducta realmente elegida, adicionando a esto que el proceso para llegar a esa conducta se lleva a cabo en su mayor parte, en el fuero interno del individuo.

Como parte interactuante en las organizaciones el comportamiento humano refleja el actuar de las mismas, determinando también su imagen y tendencia, de ahí que el desempeño de cada empleado en una organización sea foco de atención respecto de las metas institucionales. Conforme a la estructura orgánica y ocupacional de las organizaciones, serán determinadas las características y funciones de cada puesto, no obstante el actuar de los empleados ofrece innumerables situaciones a presentarse que rebasan en la práctica, el estereotipo de resultados y comportamiento esquematizados en el marco laboral.

Bajo un enfoque de relación producto por empleado, George Bohlander, Scott Snell y Arthur Sherman señalan que la productividad de los empleados es consecuencia de las capacidades y la motivación combinadas con el entorno laboral y lo resumen en la siguiente ecuación: $\text{Desempeño} = f(\text{capacidad, motivación, entorno})$, donde f es la frecuencia con que se presenta cada uno de estos tres conceptos, y si alguno de ellos es pequeño, la productividad, indican los autores, se verá afectada. La siguiente gráfica muestra esta relación de productividad con la capacidad, motivación y entorno en el trabajo de los empleados.

⁶ *Ibid.*, pag. 41.

Figura 2. MEJORAS DE PRODUCTIVIDAD



Fuente: Bohlander George, Scott Snell y Sherman Arthur. Administración de Recursos Humanos, 12ª edición. Internacional Thomson Editores, México, 2001, pag. 19.

Con respecto al comportamiento organizacional, Herbert Simon señala que con frecuencia el modelo del comportamiento humano está más próximo a un sistema de estímulo-respuestas que a una elección entre alternativas, y define principalmente en tres etapas el modelo de comportamiento de los individuos en las organizaciones:⁷

1. Planificación esencial.

El individuo toma amplias decisiones relativas a los valores a los que va a dedicar sus actividades, a los métodos generales que va a emplear para alcanzar esos valores y a los conocimientos, habilidades e información que necesitará para tomar determinadas decisiones, dentro de los límites de la política establecida en la organización y para cumplir las decisiones.

2. Planificación de procedimiento (construcción del medio ambiente psicológico de la decisión).

El individuo diseña y establece los mecanismos que dirigirán su atención, canalizarán la información y los conocimientos, etc., de manera que hagan que las decisiones específicas diarias se acomoden al plan esencial.

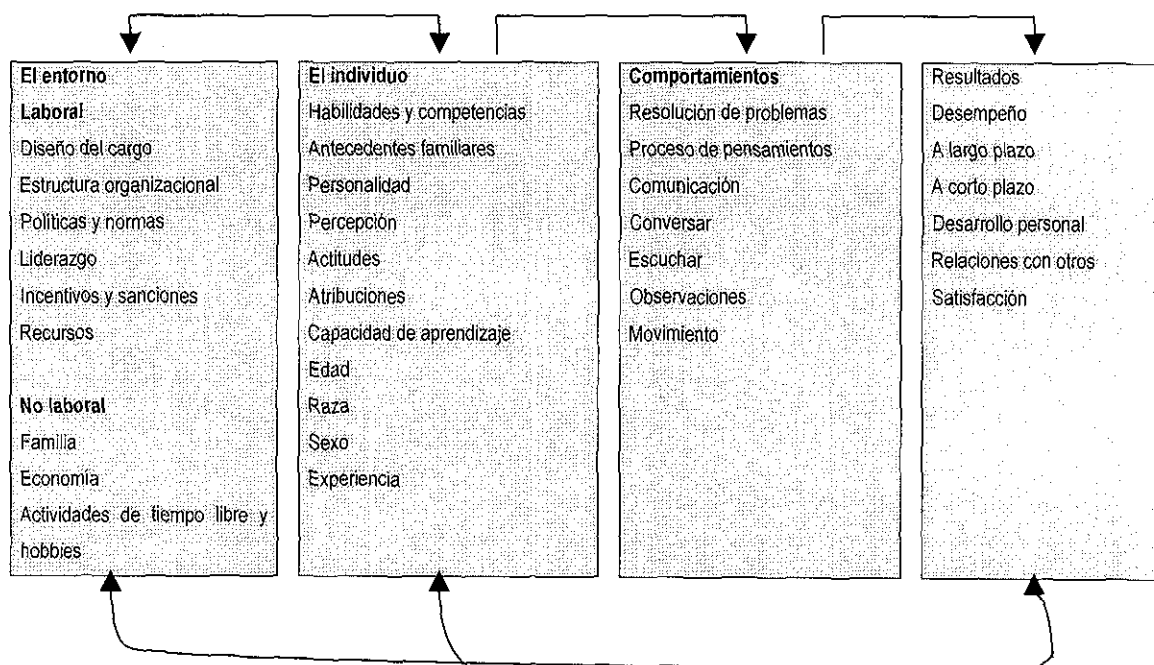
3. Ejecución.

El individuo lleva a cabo el plan a través de decisiones y actividades diarias que encajan en el marco suministrado por las etapas 1 y 2.

⁷ Simon, Herbert A., (1998), *El Comportamiento Administrativo*, Tercer edición, Editorial Aguilar, Argentina, pag. 104.

También como parte del comportamiento dentro de las organizaciones James Gibson, John Ivancevich y James Donnelly señalan como variables individuales las habilidades, los conocimientos prácticos, experiencia y adicionan las variables demográficas (sexo, raza, nacionalidad)⁸ Ubicando el comportamiento del individuo como la determinante que conduce a los resultados en el que se ubica al desempeño, en la figura siguiente se ubica el entorno labora, al individuo como empleado, sus comportamientos y los resultados que se derivan.

Figura 3. MARCO DEL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Fuente: Gibson, James; Ivancevich, John M. y Donnelly, James Jr. (2001) Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura, Procesos Décima edición, Editorial McGraw Hill Interamericana, Chile, pag. 104.

Dichos autores indican, pese a la complejidad del comportamiento individual, que existe consenso en los siguientes puntos.

1. El comportamiento es un resultado.
2. El comportamiento está orientado hacia un objetivo.
3. El comportamiento que se puede observar se puede medir.
4. El comportamiento que no se puede observar en forma directa (por ejemplo, pensar y percibir) también es importante en el cumplimiento de los objetivos.
5. El comportamiento se motiva.

⁸ Gibson, James; Ivancevich, John M. y Donnelly, James Jr. (2001). *Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura, Procesos*, Décima edición, Editorial McGraw Hill Interamericana, Chile, pag. 104.

Finalmente es cada empleado que de manera individual, desempeña o deja de desempeñar una tarea⁹. El individuo puede apoyar sinceramente las metas colectivas, puede aún ayudar a establecerlas si se encuentra en un nivel directivo, pero éstas siguen siendo metas organizacionales y no personales. En este sentido es Edgar Schein quien señala que los individuos traen consigo muchas actitudes, sentimientos y percepciones que no están previstos por la organización y que por tanto tampoco encajan dentro de su plan de operación.¹⁰

En este sentido Ernst&Young, Consultores ¹¹ señalan, entendiendo el rendimiento como desempeño, que para analizar las posibles razones que puedan determinar correctamente los motivos de un rendimiento inadecuado, son los siguientes:

Figura 4. FACTORES QUE SE COMBINAN EN EL RENDIMIENTO



Fuente: Ernst&Young, Manual del Directivo de Recursos Humanos. 2002, p. 21.

Victor Vromm y Edward Deci definen el desempeño como la cantidad de logro afortunado de un papel y presentan un modelo teórico de las variables que actúan entre sí para determinar el desempeño de la tarea pertinente, a efecto de observar la influencia que tienen en el desempeño las variables individuales se presenta dicho modelo teórico.¹²

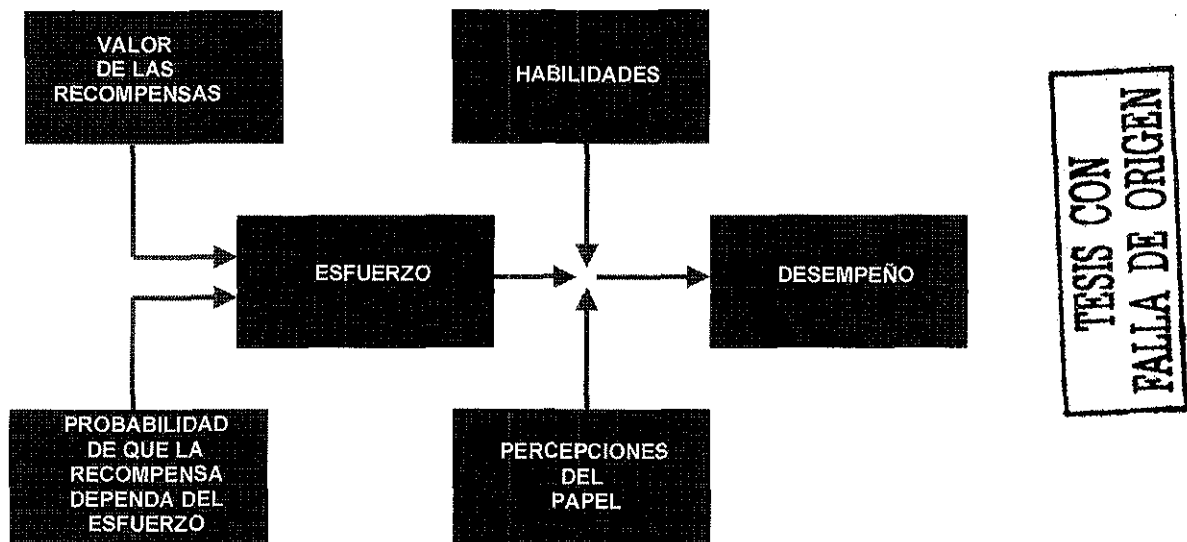
⁹ Cummings, L.L. y Schwab, D., *op. cit.*, pag. 49.

¹⁰ Schein, Edgar H., (1982), *Psicología de la Organización*, Primera edición, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, México, pags. 29-30, 47.

¹¹ Ernst&Young, Consultores, (2000), *Manual del Director de Recursos Humanos*, <http://www.ey.com>.

¹² Vromm, Victor H. y Deci, Edward L., *Motivación y Alta Dirección*, Cuarta Reimpresión, Editorial Trillas, México, pag. 242.

Figura 5. MODELO TEORICO DE LAS VARIABLES DEL DESEMPEÑO



Fuente: Vroom, Victor H. y Deci, Edward L. Motivación y alta dirección. Cuarta reimpresión. Ed. Trillas. México, p. 237

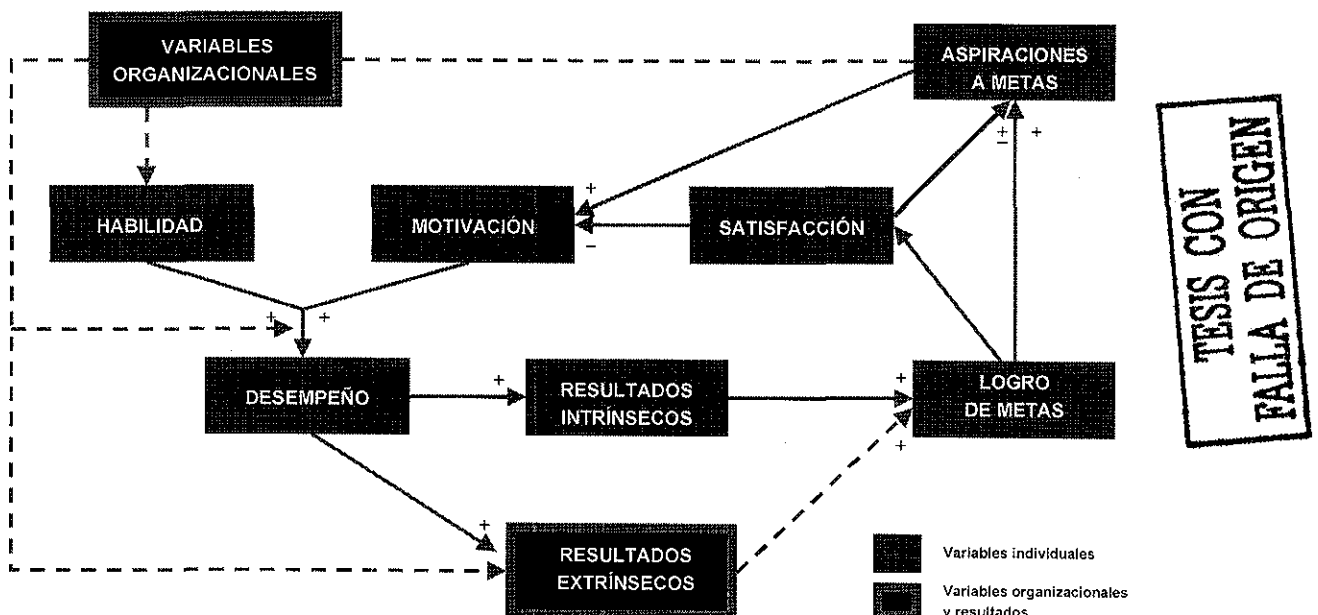
Estos autores resumen que para efectos de modificar el desempeño por medio de cambios en las actitudes, solo tres de las variables del modelo son las que hipotéticamente pueden combinarse en forma multiplicadora y son:

1. El esfuerzo (una actitud propia que se da por la suma de las variables -valor de las recompensas y la probabilidad de que la recompensa dependa del esfuerzo-), definido como la cantidad de energía que un individuo invierte en determinada situación.
2. Habilidades, entendidas éstas como las características del individuo, tales como inteligencia, destreza manual, rasgos de la personalidad, etc. con el común denominador de ser relativamente estables y estar compuestas por características del individuo que tiene una larga duración; pueden modificarse, pero no cambian mucho en un corto plazo.

3. Precisión en la percepción del papel, referente a la variable modificada que depende más de la situación, es decir, de los tipos de actividades y comportamientos que el individuo cree que debe desarrollar para desempeñar con éxito su trabajo, las percepciones del papel determinan la dirección hacia la cual el individuo aplica su esfuerzo, tienen un carácter mucho más dinámico que las habilidades.

Larry Cumming y Donald Schwab muestran las variables individuales y organizacionales en el Modelo Integrado de las Determinantes del Desempeño, el cual explica el desempeño del empleado, tal como se muestra en la siguiente figura.

Figura 6. MODELO INTEGRADO DE LAS DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO



Fuente: Cummings, Larry L.; Schwab, Donald P. Recursos Humanos. Desempeño y evaluación. Ed. Trillas. México. Segunda reimpresión. 1994, pag. 60.

En este modelo se plantea que las principales determinantes individuales del desempeño son la habilidad y la motivación, y que los factores organizacionales influyen en el desempeño principalmente por su impacto en la habilidad y/o motivación.

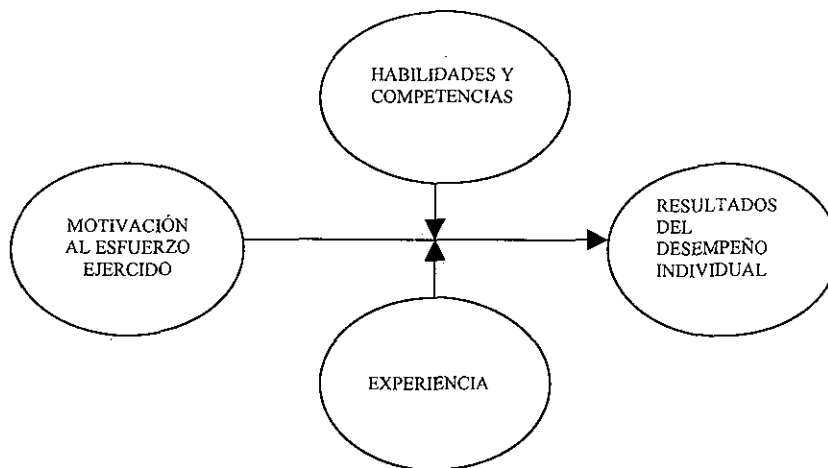
Las dos clases de resultados potencialmente validos en el modelo son los resultados intrínsecos y resultados extrínsecos, determinados estos últimos por las prestaciones organizacionales formales (ascensos, asignaciones de trabajos) o informales (reconocimientos y elogios). Siendo los resultados intrínsecos el sentimiento de realización después de un desempeño satisfactorio de una tarea.

Como complemento a las determinantes del desempeño señaladas en el modelo, es importante considerar:

1. Los cambios generados por la manipulación de cualquiera de sus partes.
2. La comunicación dentro de la organización y su impacto para orientar el desarrollo de las actividades de los empleados, para alcanzar metas, para informar de las consecuencias del desempeño de cada empleado y para conocer la opinión de los empleados respecto de los sistemas de evaluación y los premios, estímulos, compensaciones o de otras retribuciones relacionadas con el mismo.
3. La necesidad de relacionar directamente los premios, estímulos, compensaciones y retribuciones que se otorgan por un buen desempeño.¹³

James Gibson, John Ivancevich y James Donnelly señalan que el desempeño es el resultado de una combinación del esfuerzo de un individuo, más su habilidad, destreza y experiencia¹⁴ como se representa en la siguiente figura:

Figura 7. DESEMPEÑO INDIVIDUAL



Fuente: Adaptado del Esquema 7-1 Proceso de Recompensa en Gibson, James; Ivancevich, John M. y Donnelly, James Jr. (2001) Décima edición, Editorial McGraw Hill Interamericana, Chile, pag. 204.

Como se observa en las figuras anteriores, el desempeño es una derivación de distintos componentes, unos propios del empleado que realiza cierta función y otros del entorno donde desarrolla esa función. En el empleado su universo de habilidades, conocimientos y experiencias determinan las acciones que

¹³ Cummings, Larry L. y Schwab, Donald., *op. cit.*, pags. 61-68.

¹⁴ Gibson, James, Ivancevich Jonh y Donnelly James, *op. cit.*, pag. 204.

llevará a cabo en el desarrollo de su trabajo, este actuar se refleja en su desempeño laboral, mismo que a su vez, se verá influenciado por su motivación respecto del trabajo que tiene asignado.

Las organizaciones de acuerdo a sus propias características desarrollan condiciones de trabajo palpables para el empleado en las remuneraciones y prestaciones, prestigio profesional, cultura organizacional y estatus entre otras. Así, la conjunción de lo que el empleado tiene que hacer y hace, en razón de lo que quiere, tiene y desea se convierte en un laberinto de decisiones que con su comportamiento habitual transmite y materializa en su desempeño. Con la evaluación del desempeño este comportamiento es base para diseño de herramientas, así como también susceptible de mejorarse en beneficio de la organización y de los empleados.

1.2 Definición de evaluación del desempeño.

Combinando las definiciones de "desempeño" y de "evaluación", se puede decir que la evaluación del desempeño es el proceso de señalar el valor o juzgar la manera como alguien funciona¹⁵. Entre otras definiciones tenemos: Evaluación del desempeño es la medición del rendimiento de un individuo en el trabajo para llegar a una decisión institucional objetivo. Proceso para determinar en la forma más objetiva posible, como ha cumplido el empleado las responsabilidades de su puesto.¹⁶ La evaluación del desempeño también es denominada como: calificación de actuación, calificación del desempeño, evaluación de la actuación, calificación de méritos y medición del desempeño.¹⁷

Este proceso de evaluación del desempeño es un hecho cotidiano en las organizaciones, ya que de manera informal y en el trato jefe-empleado en la comunicación de las actividades diarias éste último recibe información acerca de su desempeño y el jefe inmediato, compañeros y demás personas con la que un empleado se relaciona en su trabajo, tienen una apreciación acerca del producto, información o servicios que les fue proporcionado.

Esta situación conlleva a la reflexión de que, si la evaluación del desempeño individual de facto existe, la evaluación del desempeño formal, diseñada, orientada y aplicada con fines de mejoramiento en el desarrollo del empleado como en las metas de la organización conduce a resultados que permiten que en la evaluación del desempeño informal, las variables se manejan sin rumbo y control.

Como se observa la evaluación del desempeño implica más componentes tales como el por qué, quienes, el cómo y el para qué evaluar, por lo que una definición más completa nos conduce a un proceso sistematizado a través del cual se identifican los aciertos y las fallas de los resultados del empleado mediante el uso de métodos que permiten proporcionar la retroalimentación con un fin determinado.

¹⁵ Coens Tom, Jenkins Mary. (2001) *¿Evaluaciones del Desempeño? Por qué no funcionan y como reemplazarlas*. Ed. Grupo Editorial Norma, pag. 19.

¹⁶ Glosario de términos de evaluación del desempeño en Méndez y Raich Coord., *op. cit.* pag. 567.

¹⁷ Grados, Jaime A., Beutelspacher, Otto y Castro Marco A., (1995), *Calificación de Méritos: Evaluación de la conducta laboral*, Editorial Trillas, México, pag. 13.

El actuar de los empleados de una u otra forma refleja resultados para la organización, no obstante esos resultados constituyen una fotografía del quehacer permanente de cada uno de ellos, razón por la que la evaluación del desempeño cumple con la función de dejar plasmado periódicamente este quehacer.

Edgar Schein con la premisa de la carga emotiva que los empleados tienen y que puede ser contraria a los objetivos de la organización presupone el hecho de que la evaluación que se enfoca al comportamiento del empleado, sea más ilustrativa cuando se requiere que a través de la retroalimentación este empleado modifique actitudes y mejore su desempeño, que el de características o de medición de resultados, ya que la conducta humana es el resultado complejo de nuestras intenciones, de la forma como percibimos una situación inmediata y de los supuestos o creencias que tenemos sobre una situación y sobre la gente que está en ella. ¹⁸

Mediante el uso de incidentes críticos y técnicas relativas, se hace el esfuerzo de identificar las conductas que están más estrechamente relacionadas al desempeño satisfactorio o insatisfactorio de la tarea y resulta más fácil observar las conductas que los rasgos de las habilidades per se. ¹⁹

Otros autores, consideran que las evaluaciones no propiamente sustentadas en el resultado cuantitativo del empleado son las adecuadas para el logro de metas y objetivos institucionales, tal es el caso de Víctor Vroom y Edward Deci²⁰, quienes señalan que aunque las medidas objetivas del desempeño generalmente se consideran las más ventajosas para el investigador, podemos hacer notar que en muchos casos (por ejemplo, en los trabajos administrativos) las evaluaciones, especialmente las hechas por otros individuos, a menudo son más adecuadas para las metas de la organización que ciertas medidas objetivas que pueden incluir solamente aspectos menores o periféricos del trabajo.

Considerando que no siempre los empleados que tiene más capacidades de las que exige el puesto son los que tienen un mejor desempeño, es de notarse que los sistemas de evaluación que primordialmente se refieren a los rasgos de los empleados en general no han resultado muy satisfactorios, ya que guardan poca relación con un desempeño satisfactorio del trabajo. Un

¹⁸ Schein,, Edgar H., (1982), *Psicología de la Organización*, Primera edición, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, México, pags. 29-30, 47.

¹⁹ Cummings, L. L., Schwab, D. *op. cit.*, pag. 21.

²⁰ Vroom, Victor H. y Deci, Edward L., *op. cit.*, México, pags. 236-243.

procedimiento alterno de evaluación y de creciente aceptación es aquel que se refiere a las conductas más que a los rasgos del empleado.²¹

El comportamiento de los empleados es una de las vertientes del por qué, cómo y para qué evaluar, ya que la evaluación del desempeño cumple con los propósitos tanto de los empleados como de la organización, dependiendo de lo que se quiera lograr al establecerla; en el apartado siguiente se describen dichos propósitos.

²¹ Cummings, L. L., Schwab, D. *op. cit.*, pag. 24.

1.3 Propósitos de la evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño surge en Estados Unidos de Norteamérica en la década de 1920-1930, momento en el que las empresas deciden introducir un procedimiento que les permita justificar una política retributiva que se relaciona con la responsabilidad del puesto de trabajo y con las aportaciones de los empleados al éxito de la empresa.²² En España, este sistema se extiende a partir de la década de los ochenta. La tendencia dentro del mundo empresarial lleva a formalizar la evaluación de los empleados, ya que representa un medio para mejorar la administración de los recursos humanos, de ahí que la organización tenga propósitos en cuanto a la implementación y el ejercicio de la evaluación del desempeño en sus servidores públicos, generando en los empleados expectativas respecto de la aplicación de un sistema de evaluación.

Edgar Schein²³ señala que depende de dos condiciones el hecho de que la gente trabaje eficientemente, genere compromiso, lealtad y entusiasmo por la organización y sus objetivos y se sienta satisfecha en su trabajo, estas condiciones son:

1. La medida en que se compaginen las expectativas del individuo con relación a lo que la organización le puede dar y, a lo que él le puede dar a la organización a cambio y las expectativas que la organización tiene de lo que puede dar y de lo que puede recibir a cambio.
2. La naturaleza de lo que en realidad se intercambia (suponiendo que existe algún acuerdo). Dinero a cambio de tiempo laboral extra; satisfacción de necesidades sociales y de seguridad a cambio de más trabajo y más lealtad; oportunidades de alcanzar auto-realización y encontrar un empleo interesante a cambio de más productividad; alta calidad del trabajo y esfuerzo creativo puesto al servicio de los objetivos de la organización o muchas otras combinaciones.

Tanto los propósitos de la organización como las expectativas de los empleados, están inmersos en la administración de los recursos de la organización, así como en la cultura organizacional, que determina el comportamiento de dichos empleados, es decir el sistema de evaluación forma parte de la aplicación de los recursos financieros, materiales y tecnológicos con que cuenta la organización, y por otra parte la utilización que de éstos se haga, relacionada directamente con los objetivos y metas de la

²² Ernst&Young Consultores, *op. cit.* pag. 3.

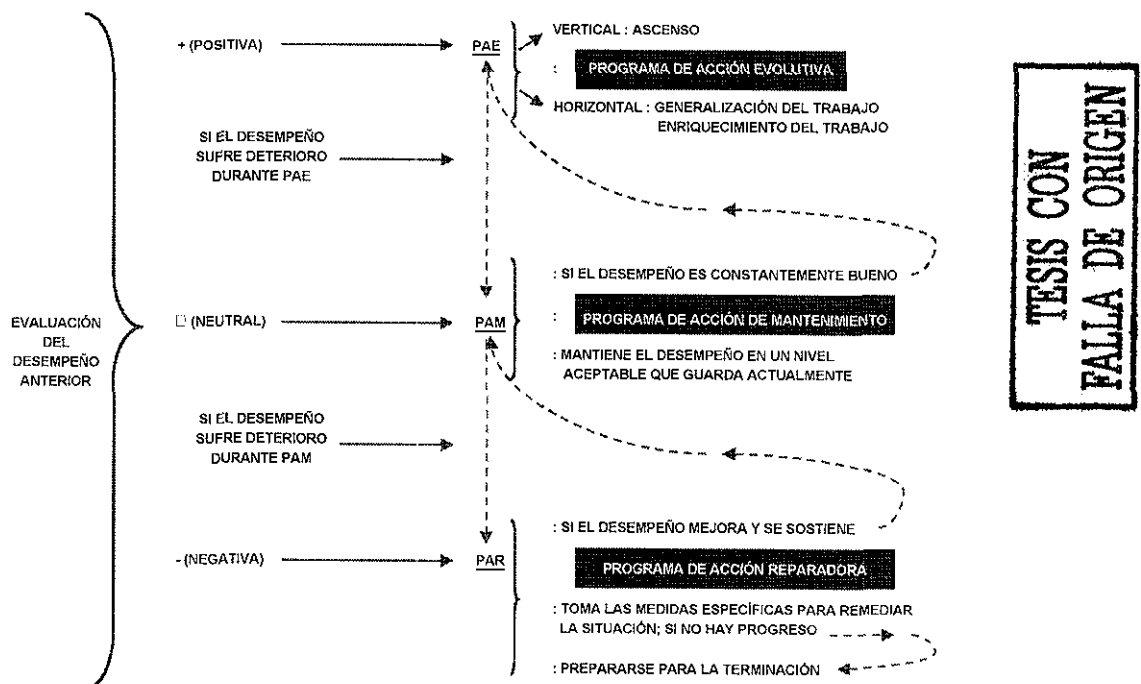
²³ Schein, Edgar H, *op. cit.*, pag. 93.

organización. En este orden de ideas, los métodos de evaluación del desempeño aplicados en una organización tienen:

1. Un objetivo de acuerdo a la orientación por la que fueron diseñados.
2. Una repercusión inmediata independientemente del objetivo en la cultura organizacional, tanto en la estructura formal como informal.
3. Contemplado provocan una retroalimentación obligada acerca de los resultados obtenidos en las evaluaciones individuales o grupales en todos los niveles de la organización, tanto en los de toma de decisiones hasta los operativos.

A efecto de visualizar los tres puntos anteriores y como ejemplo, se muestra el diagrama de tres programas de evaluación del desempeño, diseñado por Larry Cummings y Donald Schwab, ²⁴ mismos que partiendo de los resultados de una evaluación del desempeño, indican los diferentes propósitos que para la organización representa la implantación de cada uno, en razón del desempeño logrado por los empleados en un periodo inmediato anterior a la decisión.

Gráfica 8. PROPÓSITOS DE PROGRAMAS DE EVALUACIÓN



Fuente: Cummings, Larry L.; Schwab, Donald P. Recursos Humanos. Desempeño y evaluación. Ed. Trillas. México. Segunda reimpresión. 1994, pag. 134.

²⁴ Cummings, Larry L. y Schwab, Donald., *op. cit.*, pag. 134.

Jaime Grados, Otto Beutelspacher y Marco Castro²⁵ señalan y definen los propósitos de la evaluación del desempeño como finalidades u objetivos, y los clasifican en dos rubros: de tipo psicosocial y de tipo administrativo.

Los objetivos de tipo psicosocial son:

- a) Conocer la conducta y el rendimiento de los empleados dentro de la empresa.
- b) Identificar las principales cualidades de los empleados, así como sus deficiencias, necesidad, logros, insatisfacciones y posibilidades de desarrollo en relación con las metas de la empresa.
- c) Conocer a los empleados individualmente y en grupo con el doble propósito de contribuir a mejorar sus condiciones de trabajo y de existencia.
- d) Participar en la realización óptima del empleado, como individuo que tiene que interactuar y adaptarse eficientemente al ambiente laboral.

Objetivos de tipo administrativo.

- a) Su utilización en la selección de personal adecuado para tipos específicos de puesto, considerando las características individuales de un empleado y reubicarlo en el puesto más idóneo.
- b) Como base objetiva para justificar aumentos de sueldo, como control de la correlación entre las retribuciones y los rendimientos del personal.
- c) Obtener criterios de selección general de personal y bases para corregir errores existentes en la asignación de labores.
- d) Para valorar el potencial de trabajo de una empresa.
- e) Para fundamentar, elaborar e implantar políticas de personal.
- f) Servir como base de comparación entre los empleados y así justificar movimientos internos de personal.
- g) Como medio para analizar y valorar problemas individuales y de grupo en el trabajo.

Los propósitos que de estos objetivos se desprenden también tienen dos orientaciones los de las organizaciones y los de los empleados. A continuación se señalan los propósitos de las organizaciones y de los empleados por la aplicación de la evaluación del desempeño, los cuales integran entre otros, los considerados por los autores antes referidos.

²⁵ Grados, Jaime A, Beutelspacher, Otto y Castro Marco .A., *op. cit.*, pags. 15-16.

Propósitos de las organizaciones en la aplicación de la evaluación del desempeño

1. Cumplimiento de metas y objetivos institucionales.
2. Establecimiento de un estilo de dirección común.
3. Cumplir con las normas vigentes con métodos de evaluación acordes a sus objetivos.
4. Estimular a los empleados para mejorar sus resultados.
5. Remunerar y motivar a los servidores públicos.
6. Detectar información que permita a los jefes inmediatos registrar el desempeño y proponer soluciones para mejorarlo.
7. Conocer la adecuación que el empleado tiene respecto del puesto que esta desempeñando.
8. Que el jefe inmediato y los usuarios internos conozcan las debilidades y fortalezas del desempeño de un empleado.
9. Dar retroalimentación a los servidores públicos respecto de su desempeño.
10. Realizar movimientos de personal (promociones, transferencias, bajas, rotación de puestos, reingresos).
11. Actualizar la normatividad de administración de recursos humanos (de otorgamiento de estímulos, selección, reclutamiento capacitación, etc.)
12. Asignar recursos materiales.
13. Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo de los empleados.
14. Capacitar y desarrollar a los servidores públicos.
15. Proporcionar igualdad de oportunidades en empleo.
16. Mejorar los canales de comunicación formales.
17. Procurar un mejor ambiente laboral.

Propósitos de los empleados por la aplicación de la evaluación del desempeño

1. Retribuciones extraordinarias
2. Tener retroalimentación del desempeño realizado.
3. Motivación para el desarrollo de su trabajo.
4. Logro de objetivos personales.
5. Identificación con los valores de la organización.
6. La oportunidad de analizar regularmente su desempeño.
7. Conocer por el resultado de la evaluación el rendimiento esperado y obtener reconocimiento o propuesta de solución para mejorarlo.

8. Conocer sus fortalezas y debilidades respecto de su desempeño.
9. Como apoyo para mejorar la comunicación formal y las relaciones interpersonales.
10. Saber que su desempeño se evalúa a través de un mecanismo institucional y no de manera informal.

La incidencia que tienen los propósitos de los empleados se observa en el resultado del análisis de la evaluación del desempeño en cerca de 35 sistemas de reconocimiento de organizaciones del Servicio Civil en mayo de 1998 en el Reino Unido, que dice: "Las organizaciones han encontrado que, al diseñar sistemas nuevos, tiene más éxito si reconocen que existe un papel activo para el miembro individual del personal, y que la administración del desempeño es un proceso de todo el año, cuya intención es mejorar el desempeño de la organización así como del individuo." ²⁶

En el siguiente cuadro se muestran las cinco aplicaciones más comunes de las evaluaciones del desempeño:

Cuadro 1 APLICACIONES MÁS USUALES DE LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

Prog.	APLICACIÓN ²⁷	Prog.	APLICACIÓN ²⁸
1.	Administración de salarios.	1.	Compensación.
2.	Retroalimentación del desempeño.	2.	Retroalimentación de desempeño.
3.	Identificación de las fortalezas y debilidades de la persona.	3.	Capacitación.
4.	Documentación de las decisiones del personal.	4.	Promoción.
5.	Reconocimiento del desempeño del personal.	5.	Planeación de recursos humanos.

Fuente: Elaboración propia, con base en las referencias bibliográficas anotadas.

Respecto de los propósitos de las evaluaciones del desempeño, observamos que las primeras aplicaciones se localizan en la toma de decisiones para la administración de remuneraciones (premios, estímulos, compensaciones, recompensas) y la retroalimentación respecto del mismo desempeño.

²⁶ Wood Jo, *Establecimiento de objetivos en los Sistemas de Evaluación del Desempeño del servicio civil del Reino Unido: un recurso efectivo* en Méndez y Raich, Coord. *op. cit.* pag. 121.

²⁷ Bohlander, George, Snell Scott y Sherman Arthur, (2001), *Administración de Recursos Humanos*, Duodécima edición, Editorial Internacional Thomson Editores, S. A. de C. V. , México, pag.313.

²⁸ Robbins, Stephen, (1996), *Comportamiento Organizacional. Teoría y Practica*, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A., México, pag. 649.

Al ser una de las primeras aplicaciones, la asignación de remuneraciones, se estima que las consideraciones políticas casi siempre formaban parte del proceso de evaluación del desempeño. Como resultado del análisis de entrevistas a 60 ejecutivos que participaron en procesos de evaluación del desempeño en un total de 197 compañías diferentes, se señala lo siguiente: ²⁹

La política desempeña una función en el proceso de evaluación del desempeño porque:

- 1.- Los ejecutivos tomaban en consideración la dinámica interpersonal diaria entre ellos y sus subordinados,
- 2.- El proceso de evaluación formal da como resultado un documento por escrito permanente, y
- 3.- La evaluación formal influye de manera importante sobre la carrera profesional del subordinado y sus ascensos.

Por lo tanto los hallazgos sugieren que el proceso de evaluación formal es en verdad un proceso político y que hay pocas calificaciones determinadas sin alguna consideración política. Por consiguiente, el juicio (de) la efectividad gerencial, no la exactitud, son las metas reales. Los gerentes expresaron con claridad que no permitirían que calificaciones muy exactas les ocasionaran problemas y que intentaron utilizar el proceso de evaluación en su favor.

La asignación de remuneraciones fue el objetivo inicial para la aplicación de la evaluación del desempeño, mismo que continúa ocupando el primer lugar, no obstante la evaluación del desempeño también se utiliza con otros objetivos que propician el desarrollo de los empleados, tal es el caso de que el segundo propósito para el cual se aplica la evaluación del desempeño que es la retroalimentación para mejorar el desempeño.

En los propósitos de tipo psicosocial se ubica la evaluación dirigida al comportamiento de los empleados, sin embargo se considera que de manera implícita, se relaciona directamente con el cumplimiento de metas institucionales como resultado satisfactorio de los empleados, máxime cuando la función que desarrollan es proporcionar un servicio.

²⁹ Hellriegel, D., Slocum, J.W., y Woodman, R.W., (1999), *Comportamiento Organizacional*, Octava edición, Editorial Internacional Thomson Editores, S. A. de C. V., México, pags. 288 y 289.

Las organizaciones para cumplir sus propósitos, son las que generan las expectativas y por consiguiente que se tenga la probabilidad de que los empleados cumplan con sus propios propósitos, es entonces donde las organizaciones tienen la decisión de los objetivos que pretenden conseguir al establecer la evaluación del desempeño, cuestionarse antes de iniciar el proceso de evaluación para qué se quiere evaluar, qué objetivo se pretende lograr; cómo se quiere evaluar; quiénes van a ser evaluados y quiénes van a evaluar; de qué manera se desea impactar el comportamiento organizacional con la implantación de un sistema de evaluación; qué es necesario para iniciar el proceso de evaluación del desempeño.

I.4. Proceso de evaluación del desempeño

El proceso de evaluación del desempeño es el conjunto de etapas secuenciales y concatenadas que van desde la identificación y definición del objetivo, empleados a evaluar y dimensiones de la evaluación hasta la aplicación y desarrollo del sistema de evaluación del desempeño. La evaluación del desempeño es un proceso de seguimiento continuo, ya que las interpretaciones acerca de los resultados del desempeño se convierten en elementos de control, debido a que los empleados tienden a comportarse de manera que se observen bien con respecto a las dimensiones por las cuales han sido evaluados.³⁰ Como proceso de evaluación sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa comprende tres pasos de acuerdo a Ernst&Young: ³¹

- A) La descripción.- Consistente en identificar que áreas de trabajo deben analizar el directivo para medir el rendimiento, teniendo en cuenta que el sistema de evaluación tiene que referirse a aquellas actividades que están relacionadas directamente con el éxito de la empresa.

- B) La medición.- Agrupa las valoraciones realizadas por el evaluador sobre el rendimiento del evaluado para potenciar sus puntos fuertes y desarrollar sus áreas de mejora.

- C) El desarrollo.- Como finalidad principal de un sistema de evaluación consiste en conseguir realmente que los profesionales se desarrollen, por lo que la evaluación debe contemplar el futuro y analizar lo que los empleados pueden hacer para desarrollar y aportar su máximo potencial en la empresa. Los directivos deben establecer en esta parte del proceso, un canal de comunicación con los colaboradores para facilitarles la información y el apoyo necesarios para conseguirlo.

De acuerdo con los consultores antes mencionados, para la implantación de un sistema de evaluación del desempeño deben de contemplarse cuatro fases, a saber:

Fase de Diseño

Con tres aspectos diferentes:

- 1) Los objetivos que éste sistema pretende conseguir, pueden ser de tres tipos:

³⁰ <http://www.revistainterforum.com/esanola.../080501negocios.htm>.

³¹ Ernst&Young Consultores, *op. cit.* pag. 8.

- a) De progreso dirigidos hacia el desarrollo de la organización, como al de las personas; Identifican necesidades de mejora y facilitan información al evaluado sobre lo que se espera de él. Con estos objetivos se facilita la ejecución del trabajo.
 - b) De apoyo dirigidos a los evaluados; a efecto de utilizar la evaluación como un mecanismo de motivación, que mejore la comunicación entre jefe y colaborador, facilita y argumenta determinadas decisiones relacionadas con los evaluados tales como las promociones, retribuciones, cambios, etc.
 - c) De supervisión dirigidos a la planificación y gestión de los recursos humanos de la empresa. Ayudan a mantener actualizado el inventario de recursos humanos, contribuyen a validar el sistema de selección y facilitan la función de organización o de distribución de actividades.
- 2) Los destinatarios e implicados en el sistema. Se define a quien se va a evaluar y quienes van a ser los responsables de realizar la evaluación, desde el punto de vista técnico y operativo.
 - 3) Enfoque, criterios, métodos y cuestionario. Se determina el enfoque, criterios, método y cuestionario a través de los cuales se va a materializar la ejecución de la evaluación del desempeño, mecanismos que permitirán alcanzar los objetivos establecidos.

Fase de la implantación.

Aquí se establecen las bases para el éxito del sistema respecto de los involucrados en el proceso. Se determinan aspectos tales como el plan de comunicación a los interesados y el diseño del programa de formación para facilitar la tarea de los evaluadores.

Fase de aplicación.

Se lleva a cabo la entrevista de evaluación, considerando con antelación los aspectos logísticos tales como envío de cuestionarios, convocatorias, comunicación de reuniones.

Fase de desarrollo.

Es el mantenimiento y actualización del sistema para que conserve los objetivos con los que se diseñó. Es la fase de mejoras al sistema y de aplicación de mecanismos de control y seguimiento.

Las preguntas obligadas para iniciar el proceso de evaluación del desempeño son: ¿para qué se evalúa?, ¿qué se va a evaluar?, ¿a quiénes se va a evaluar?, ¿quiénes van a evaluar?. ¿cómo se va a evaluar?; ya que de esta manera el proceso de evaluación inmerso en el sistema operativo de la

organización representa visualizar los componentes del mismo, de tal forma que una vez definido el para qué, el qué, a quienes y quienes van a evaluar, el cómo es la parte sustancial de este proceso.

Chiavenato³², dentro del esquema de administración por objetivos plantea el siguiente proceso para la evaluación del desempeño:

1. Formulación de objetivos por consenso. Los objetivos se establecen entre el gerente y el evaluado, representa una participación directa del evaluado.
2. Compromiso personal en la consecución de los objetivos fijados en conjunto. El evaluado acepta los objetivos y se comprometa a alcanzarlos.
3. Actuación y negociación con el gerente en la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos. Estos recursos y medios pueden ser materiales, humanos o inversiones personales en capacitación y desarrollo profesional del evaluado.
4. Desempeño. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.
5. Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos fijados. Es la verificación de los costos y beneficios involucrados en el proceso, esta medición de resultados y objetivos requiere fundamentos cuantitativos confiables que den una idea objetiva y clara del funcionamiento del proceso y del esfuerzo de la persona evaluada.
6. Retroalimentación intensiva y medición conjunta continua. El evaluado debe tener una percepción de cómo va funcionando, para establecer una relación entre el esfuerzo y el resultado alcanzado.

El proceso que señala Chiavenato, está relacionado principalmente con la evaluación del desempeño por resultados.

³² Chiavenato, Idalberto, *op. cit.* pags. 358-359.

Davis Keith y John Newstrom³³ con objeto de integrar en el proceso de evaluación del desempeño la igualdad de oportunidad en el desarrollo del trabajo asignado, señalan las consideraciones básicas para su aplicación, los cuales se mencionan a continuación:

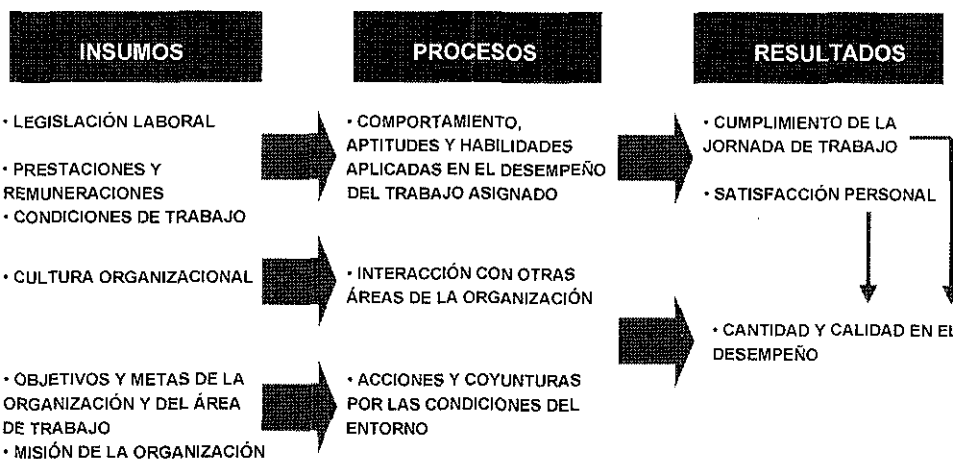
1. Necesidad organizacional.
2. Basado en criterios objetivos claramente definidos.
3. Basado en un cuidadoso análisis de funciones.
4. Se sirve únicamente en criterios relacionados con el trabajo.
5. Se apoya en estudios adecuados.
6. Es aplicado por evaluadores capacitados y calificados.
7. Se aplica objetivamente en toda la organización.
8. Puede demostrar su carácter no discriminatorio como lo exige la ley.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

La sensibilización en los empleados es muy importante antes de la aplicación de cualquier método de evaluación, máxime cuando esta no ha sido una práctica común en la organización.

Considerando lo que señalan los autores citados y con base en el enfoque sistémico, se presenta a continuación en el siguiente diagrama el proceso de evaluación del desempeño individual.

Figura 9. PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL



Fuente: Elaboración propia a partir del enfoque sistémico y de lo señalado por los autores que se han mencionado en el presente capítulo.

³³ Keith, Davis y Newstrom, John W., (2000), *Comportamiento Humano en el Trabajo*, Décima edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana, Editores, S. A. de C. V., México, pag. 189.

Los insumos del proceso de evaluación del desempeño individual, representan el marco normativo y estratégico en el que las organizaciones fundamentan, planean y dirigen su funcionamiento y la administración de sus recursos, los procesos que se generan con este marco normativo son tres: el primero referido al comportamiento del empleado respecto del trabajo que se le asigna, el segundo a la comunicación y relaciones que cada empleado de la organización establece con las otras áreas de trabajo dentro de la organización y el tercero, a lo que los empleados van a generar con sus actuaciones respecto de los resultados de la organización. De la manera en que los procesos se desarrollen, los resultados esperados generan de manera secuencial un cumplimiento básico del empleado de acuerdo a sus relaciones laborales y su satisfacción personal, culminando con la suma de estas dos la cantidad con la calidad requerida en el desempeño del trabajo.

La evaluación del desempeño como un trabajo sistematizado representa una técnica útil, tanto para el logro de mejoras en el funcionamiento de las organizaciones como en el desarrollo profesional de los empleados. De esta manera la secuencia de fases en este proceso ayudará a que el sistema de evaluación del desempeño diseñado y aplicado, sea un pilar en la modernización y crecimiento institucional. El cómo es la parte medular de este proceso, ya que aquí se definen las dimensiones, tal es su importancia que con dichas dimensiones se identifica lo que se quiere medir con relación al desempeño del empleado y se construye el instrumento a aplicar, en el siguiente apartado se menciona esta relevancia.

1.5 Dimensiones en la evaluación del desempeño.

Las dimensiones en la evaluación del desempeño, son también definidas por algunos autores como los criterios o factores para hacer referencia al análisis por separado de los diferentes aspectos que forman parte de la actuación, en este caso los definiremos como dimensiones del desempeño. Las dimensiones responden a la pregunta ¿qué evaluar?

El qué evaluar en el desempeño del empleado es la base de la evaluación y son tres dimensiones las más utilizadas: los resultados, los comportamientos y las características. En la evaluación de resultados, el fin es lo más importante, ejemplo volumen de ventas, cantidad producida, etc.; en la evaluación del comportamiento son los resultados específicos derivados directamente de las acciones de un empleado, ejemplo: rapidez en la entrega de informes, servicios promedios, etc. Por último la evaluación de características, se refiere a las características individuales de los empleados, ejemplo: cooperación, buena actitud, etc.³⁴

Ernst&Young, Consultores³⁵ definen a las dimensiones (criterios) como las capacidades, rasgos personales y de comportamiento que se pueden utilizar para analizar las características personales del empleado que desarrolla una serie de actividades dentro de la empresa y recomiendan las siguientes pautas para su determinación:

- 1) Seleccionarlos en función de los objetivos de la empresa.
- 2) Que sean concretos y definidos (evitando definiciones demasiado extensas o complejas)
- 3) Que puedan observarse y no que deban ser supuestos.
- 4) Que estén claramente diferentes unos de otros.
- 5) Deben ser importantes en todos los puestos de la empresa.

De las investigaciones que han tratado de relacionar lo que las personas valoran en su trabajo con la satisfacción y la motivación en él, Hackman & Lawler³⁶ desarrollaron un conjunto de factores laborales que se podrían aplicar a un empleo cualquiera, llamados dimensiones centrales de trabajo, las cuales

³⁴ Gibson, James; Ivancevich, John M. y Donnelly, James Jr., *op. cit.*, pag. 567.

³⁵ Ernst&Young Consultores, *op. cit.* pag.11.

³⁶ Hackman, J.R., & Lawler, E. E. (1971) Employee reactions to job characteristics, en Schein, Edgar, *op. cit.* pags. 83-85.

se relacionan con los estados psicológicos críticos de los empleados en razón de los resultados que estos generan, en el siguiente cuadro se muestra la relación mencionada.

Figura 10. DIMENSIONES BÁSICAS DEL TRABAJO Y SUS RELACIONES CON ESTADOS PSICOLÓGICOS Y LOS RESULTANTES DEL TRABAJO



Fuente: Schein, Edgar. Psicología de la Organización. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A. 1982. México, pag. 84.

En el desarrollo de las funciones que se realizan en una jornada laboral, la gama de comportamiento es infinita, por lo tanto la evaluación del desempeño deberá ser dimensionada para delimitar el alcance de lo que se quiere evaluar.

Las dimensiones de la evaluación del desempeño son la base para la valoración de los resultados derivados del desempeño de los empleados a evaluar, por lo que es conveniente que para su determinación se consideren los siguientes puntos:

1. Tipo de organización en la que se desempeña el trabajo.
2. Nivel del puesto a evaluar.
3. Especificidad del trabajo que se realiza.
4. Condiciones del trabajo.

En el siguiente cuadro se señalan ejemplos de dimensiones de evaluación del desempeño en una organización de función pública mexicana y extranjera, en una administración de entidad federativa mexicana, en el Banco de Comercio Exterior y en una empresa de iniciativa privada con objeto de visualizar las diferencias.

Cuadro 2. EJEMPLOS DE DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO

ORGANIZACIÓN	PUESTOS EVALUADOS	DIMENSIONES Y METODOS UTILIZADOS
Instituto Federal Electoral (IFE) México.	Puestos Integrantes del servicio profesional electoral (Directivos y operativos)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Eficacia/eficiencia en el logro de resultados globales derivados de objetivos y metas programadas. ◆ Estándares profesionales de servicio fundados en principios y perfiles de actuación. ◆ Trabajo en equipo ◆ Desarrollo Laboral
Departamento Administrativo de la Función Pública. Colombia	Ejecutivo y profesional con personal a cargo.	<p>Area de administración de personal</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Liderazgo ◆ Toma de decisiones ◆ Supervisión ◆ Delegación ◆ Trabajo en equipo <p>Area de conducta laboral.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Compromiso institucional ◆ Relaciones interpersonales ◆ Inicitativa <p>Tratamiento de la información</p>
	Profesional sin personal a cargo.	<p>Area de productividad</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Planeación ◆ Utilización de recursos ◆ Calidad ◆ Oportunidad ◆ Responsabilidad ◆ Competencia técnica <p>Area de conducta laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Compromiso institucional ◆ Tratamiento de la información ◆ Trabajo en equipo ◆ Relaciones interpersonales ◆ Inicitativa
	Técnico y asistencial con personal a cargo.	<p>Area de administración de personal</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Liderazgo ◆ Trabajo en equipo ◆ Organización ◆ Evaluación <p>Area de conducta laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Compromiso institucional ◆ Confiabilidad ◆ Relaciones interpersonales ◆ Inicitativa ◆ Atención al usuario

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

ORGANIZACIÓN	PUESTOS EVALUADOS	DIMENSIONES Y METODOS UTILIZADOS
	Técnico y asistencial sin personal a cargo y operativo	<p>Area de Productividad</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Utilización de recursos ◆ Calidad ◆ Oportunidad ◆ Cantidad ◆ Responsabilidad ◆ Conocimiento del trabajo. <p>Area de conducta laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Compromiso institucional ◆ Relaciones interpersonales ◆ Iniciativa ◆ Colaboración ◆ Confiabilidad ◆ Atención al usuario
Gobierno del Estado de Quintana Roo.	De supervisión	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Cantidad y Calidad de Trabajo ◆ Uso de materiales y equipo ◆ Colaboración ◆ Disciplina ◆ Iniciativa ◆ Discreción ◆ Capacidad de dirección ◆ Criterio ◆ Relaciones interpersonales ◆ Aspecto personal <p>Puntualidad y asistencia (jefes de departamento)</p>
	Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Cantidad y Calidad de Trabajo ◆ Uso de materiales y equipo ◆ Colaboración ◆ Disciplina ◆ Iniciativa ◆ Discreción ◆ Criterio ◆ Relaciones interpersonales ◆ Aspecto personal <ul style="list-style-type: none"> ◆ Cantidad y Calidad de Trabajo ◆ Uso de materiales y equipo ◆ Colaboración ◆ Disciplina ◆ Iniciativa ◆ Criterio ◆ Trabajo en equipo <p>Relaciones interpersonales</p>

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ORGANIZACIÓN	PUESTOS EVALUADOS	DIMENSIONES Y METODOS UTILIZADOS
BANCOMEXT	Funcionarios superiores y medios	<p>Personales</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Iniciativa ◆ Tolerancia a la presión ◆ Habilidad para comunicación escrita <p>Interpersonales</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Habilidad para comunicación oral ◆ Habilidad para la presentación oral ◆ Habilidad para escuchar ◆ Sensibilidad ◆ Persuasividad <p>Administrativas</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Planeación y organización ◆ Uso de la Delegación Seguimiento y Control ◆ Análisis de problemas ◆ Juicio <p>Toma de decisiones</p>
APASCO	Ejecutivos	<p>Actuación con Estrategias y Dirección</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Establece planes ◆ Conoce el negocio ◆ Se concentra en las necesidades del cliente <p>Reconocer el valor de los demás</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Construye relaciones personales ◆ Maneja los desacuerdos ◆ Escucha a los demás ◆ Actúa con integridad ◆ Se comunica efectivamente <p>Administración por Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Emplea sus habilidades técnicas y funcionales ◆ Administra la ejecución ◆ Muestra su entusiasmo y su compromiso ◆ Se compromete con la calidad ◆ Toma las decisiones correctas <p>Maximizar la responsabilidad con la autoridad que le fue conferida</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Toma buenas decisiones ◆ Analiza y resuelve los problemas ◆ Influye en los demás ◆ Despliega entendimiento organización ◆ Trabaja creativamente <p>Aprovechamiento de sus conocimientos técnicos y profesionales</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Desarrollo ◆ Emplea sus habilidades técnicas y funcionales ◆ Se muestra adaptable <p>Trabajo en equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Liderazgo del equipo ◆ Ayuda a los demás <p>Actitud como miembro de un equipo</p>

Fuente. Elaboración propia con información de: Internet:www.dafp.gov.co; entrevistas con funcionarios de Apasco y Bancomext y Profesionalización de servidores públicos locales en México, INAP, 1999, Tomo III, pas. 91-93; Internet:www.ife.org.mx

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

De las dimensiones señaladas podemos observar que:

1. El trabajo en equipo es una constante excepto en Bancomext, no obstante la considera de manera indirecta en la dimensión de "interpersonales".
2. Los resultados y la forma en que se representan como dimensiones varían, tenemos las denominaciones de: eficacia/eficiencia, cantidad y calidad de trabajo, utilización de recursos, cantidad, administrativas, actuación con estrategias y dirección y administración por objetivos.
3. El desarrollo laboral visto en la función pública como el comportamiento que se desea, se transforma en la iniciativa privada en el aprovechamiento de los conocimientos técnicos y profesionales.
4. La puntualidad y asistencia, solamente la considera la entidad federativa, siendo de llamar la atención que lo incluye en sus niveles de supervisión y no en los administrativos.
5. Por las características de las organizaciones de manera especial se manejan dimensiones tales como: estándares profesionales de servicios fundados en principio y perfiles de actuación en el IFE, por la transparencia en los procesos electorales, así como la dimensión de interpersonales en Bancomext, conformada por habilidades singulares para la negociación.
6. Las dimensiones de la empresa de iniciativa privada se enfocan a la interacción de las relaciones laborales y a los resultados más que las de funciones públicas.
7. La subdivisión de las dimensiones de la iniciativa privada es detallada en cuanto a lo que se pretenden medir, en contraste con las dimensiones de la función pública federal y estatal.
8. Las dimensiones de la función pública federal y estatal se orientan en el cómo se realiza la tarea y se utilizan los recursos.

Considerar los antecedentes de evaluación, ya sean formales o informales, los datos históricos de resultados obtenidos y los resultados actuales, son una fuente de datos necesaria para la determinación de las dimensiones y el instrumento de evaluación.

La determinación de las dimensiones representa la forma en que se pretende obtener la información que demostrará un desempeño eficiente o deficiente, una vez determinadas, los métodos que se utilizan en la evaluación del desempeño orientan la construcción, aplicación y utilización de las mismas.

I.6 Métodos utilizados en la evaluación del desempeño.

Los métodos de la evaluación del desempeño, significan el cómo evaluar, en los métodos deberán establecerse principios básicos en los que se fundamenta el desempeño de los empleados dentro de un marco realista de tareas. Los métodos de evaluación del desempeño puede clasificarse de manera genérica de acuerdo con lo que miden: características, conductas o resultados.

Con el propósito de identificar los métodos utilizados para la evaluación del desempeño, se revisaron los siguientes autores, Milton Blum y James Naylor; George Bohlander, Scott Snell y Arthur Sherman; Larry Cummings y Donald Schwab; James Gibbson, John Ivancevich y James Donnelly; Jaime Grados, Otto Beutelpacher y Marco Antonio Castro; Davis Keith y John Newstrom; Stephen Robbins; y Kenneth Wexley y Gary Yukl. De esta revisión se identificaron varios métodos para la evaluación del desempeño, llamada en algunos casos evaluación del rendimiento (Gibbson, Ivancevich y Donnelly), y calificación de méritos (Grados, Beustelpacher y Castro), o también denominada calificación de actuación, calificación del desempeño, apreciaciones del empleado, registro de ejecución, evaluación de la actuación, reporte de desarrollo, medición del desempeño y programa de evaluación de recursos humanos. A continuación se señalan los métodos por cada uno e los autores mencionados.

A) Milton Blum y James Naylor³⁷ definen los métodos de juicio sobre evaluación del rendimiento utilizados con mayor frecuencia:

1. Sistemas de calificación consistentes en emitir un juicio relativo al punto hasta el cual el individuo posea una característica dada o se vea descrito por ella y especifican: Escalas numéricas de calificación.- Consistentes en dar una calificación a cada trabajador de 1 a 9 que describa mejor el "grado de confianza" que se puede depositar en él; Escalas estándar.- Incluyen el uso de un conjunto de normas o ejemplos, con fines de comparación; Escalas de puntos acumulados (lista de verificación).- Número de declaraciones, adjetivos o atributos para que el evaluador seleccione y describa mejor a la persona que esté calificando; Lista de verificación de incidentes críticos.- Procedimiento de calificación por medio de una lista de verificación, que consta de tres etapas: Recolección de incidentes críticos, Establecimiento de escalas de incidentes y Construcción de la escala de lista de verificación.
2. Sistemas de ordenamiento: Permite clasificar a los individuos del más alto nivel al más bajo.

³⁷ Blum, Milton L. Y Naylor, James C., *op. cit.*, pags. 292-307.

3. Comparación por pares: Procedimiento que obliga siempre al calificador a comparar a cada hombre con otro.
4. Sistemas de elección forzada. Construcción de una escala de calificación por elección forzada: consta de cuatro etapas, A.- Se obtienen descripciones relativas a personas que se reconoce se encuentran en los extremos más altos o más bajos del continuo de rendimiento para el grupo particular que se esté calificando. B.- Las descripciones se dividen en calidades conductuales simples, enunciadas en frases muy breves o mediante nombres de rasgo, que pueden denominarse elementos, utilizados para la construcción de reactivos. C.- Se determinan empíricamente dos valores para cada elemento; un valor de diferenciación y otro de preferencia. El valor de diferenciación es un índice de validez y el de preferencia es un índice del punto hasta el cual se valora la calidad por parte de personas como los calificadores que emplearán el instrumento. D.- Al construir un reactivo, se aparean los elementos. Se reúnen dos enunciados o términos que tengan aproximadamente el mismo valor de preferencia, uno de los cuales es válido y el otro no. Ambos deben tener "validez aparente" para el calificador. Se aparean también dos enunciados o términos con un valor de preferencia casi igualmente baja, uno de los cuales es válido y el otro no. Dos pares de enunciados, uno con un alto valor de preferencia y otro con un valor bajo, se combinan con un cuarto para constituir un concepto. La razón para este tipo de combinación es que, aún cuando el calificador promedio no presentara objeciones para escoger una de las dos descripciones favorables para una persona a la que conozca, a veces se siente renuente a utilizar una de las descripciones desfavorables.

Los autores indican que la clave para obtener una buena escala de elección forzada radica en los diversos tipos de índices a mencionar: diferenciadores, y de igualación (de preferencia, favorable, de importancia y de conveniencia), así como los marcos de referencia que son varios conjuntos de instrucciones o que pueden dárseles a los jueces al obtener valores de escala con fines de igualación.

B) George Bohlander, Scott Snell y Arthur Sherman³⁸ clasifican los métodos de evaluación del desempeño en tres: métodos de características, de comportamiento y de resultados.

Métodos de características.

³⁸ Bohlander, George, Snell Scott y Sherman Arthur, *op. cit.*, pags.327-338.

1. Escalas gráficas de calificación.- Cada característica o dimensión por evaluar se representa mediante una escala en que el evaluador indica hasta que grado el empleado posee tal característica.
2. Método de escalas mixtas.- Se dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica, superior, promedio e inferior, después de anotar las tres características de cada categoría, se les asigna una secuencia aleatoria para formar la escala mixta.
3. Método de distribución forzada.- El evaluador elige entre varias declaraciones que parecen ser igualmente favorables o desfavorables, no obstante diseñadas para distinguir entre un desempeño exitoso y otro que no lo es.
4. Método de formas narrativas.- El evaluador describe en un ensayo al empleado que evalúa, por lo general se señalan fortalezas y debilidades del empleado y recomendaciones para su desarrollo.

Métodos de comportamiento.

1. Método de incidente crítico.- Describe los sucesos poco usuales que denotan mejor o peor desempeño del empleado en alguna parte del trabajo desarrollado.
2. Método de lista de revisión de conductas.- El evaluador revisa las afirmaciones con una lista que considera característica del desempeño o de conducta del empleado.
3. Escala fundamentada para la medición del comportamiento (BARS).- Consiste en una serie de cinco a diez escalas verticales, una por cada dimensión importante del desempeño, identificada mediante el análisis del puesto. Estas dimensiones se basa en conductas, que se identifican mediante un análisis de incidentes críticos en el puesto. Los incidentes críticos se colocan junto con la escala y se les asignan valores de puntos según las opiniones de los expertos.
4. Escalas de observación de comportamiento (BOS).- Similar a la escala (BARS), también se basa en incidentes críticos, la diferencia es que esta diseñada para medir la frecuencia con que se observa cada una de las conductas.

Método de resultados.

1. Mediciones de productividad.- Cada medición esta relacionada de manera directa con lo que logran los empleados y los resultados que benefician a la organización.

2. Administración por Objetivos.- Filosofía administrativa en la que los empleados deben establecer objetivos mediante la consulta con los superiores y después utilizar tales objetivos como bases para la evaluación.

Evaluación integral(360°).- Combina varias fuentes de información sobre la evaluación del desempeño, se obtiene aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, etc.

C) James Gibbson, John Ivancevich y James Donnelly³⁹ denominan métodos alternativos de evaluación a los siguientes:

1. Las escalas gráficas de calificación: formularios que contienen las cualidades y las características de rendimiento que se han de calificar.
2. Métodos de clasificación: orden de clasificación por dimensiones de rendimientos personal de acuerdo con el valor que tiene para la empresa o la unidad en que trabajan, comparación por pares y distribución forzada.
3. Las listas de revisión ponderadas: afirmaciones que describen varios tipos y niveles de comportamiento para un puesto en especial o un grupo de puestos.
4. Los ensayos descriptivos: descripción de los puntos fuertes y débiles de cada empleado calificado.
5. Las escalas de calificación basadas en el comportamiento: se basa en el aprovechamiento de los incidentes críticos para elaborar la escala de clasificación.

D) Jaime Grados, Otto Beustelpacher y Marco Antonio Castro⁴⁰ señalan los siguientes métodos de calificación de méritos.

Desde el punto de vista de la posición que guardan los evaluadores con respecto a la de los evaluados clasifican dos Sistemas:

- 1.-Vertical. Se caracteriza en que, el que califica y el que es calificado ocupan diferentes niveles dentro de la escala jerárquica de la organización, consta de dos variantes: descendente (el empleado recibe la calificación de su jefe) y ascendente (los subordinados califican a su superior inmediato).
- 2.- Horizontal. Consiste en que cada individuo es calificado por sus compañeros de labores.

³⁹ Gibson, James, Ivancevich, John M. y Donnelly, James H. (1994), *Las organizaciones. Comportamiento, Estructura, Procesos*. Editorial Addison-Wsley Iberoamericana, Estados Unidos, pags.182-189.

⁴⁰ Grados, Jaime A., Beultespacher Otto y Castro, Marco A., *op. cit.* pags.19-29.

De acuerdo a su estructuración, los sistemas se clasifican en:

1.-Sistemas de comparación.

Alineamiento: una vez determinadas las características por evaluar, lista a todos los individuos de acuerdo con el factor que se está calificando, partiendo del mas útil al menos útil, la operación se repite con cada una de las características en forma separada.

a.- Comparación pareada o por pares: Se forman listas de empleados por cada característica habiendo comparado antes a un individuo con respecto a otro, hasta que se compararon todos los que se van a evaluar.

b.- Distribución forzada o forzosa: Se basa en el principio de la curva normal de Gauss, en la que los individuos quedan distribuidos aproximadamente en las siguientes proporciones: 10% con puntuación muy inferior, 20% con puntuación inferior, 40% con puntuación media, 20% con puntuación superior y 10% con puntuación muy superior.

2.-Sistemas de escalas, el individuo es calificado no en relación con su grupo de trabajo, sino con una escala que posee una línea horizontal, la cual representa una cualidad, uno de los extremos de dicha línea corresponde al grado mínimo de la cualidad que se está evaluando y el otro grado máximo.

a.- Continuas: son aquellas cuando el paso de un grado a otro de la misma característica se efectúa de manera imperceptible.

b.- Discontinuas. Estas escalas cuentan con divisiones verticales cuya finalidad es integrar unos cuantos grados.

3.-Sistemas de listas verificales. Este método consiste en ubicar una serie de afirmaciones en las que su planteamiento evite el dolo o preferencia por parte de los calificadores.

a.- Ponderadas.- Están formuladas por las afirmaciones que califican el trabajo del empleado, colocadas indistintamente sin anotar el peso o la calificación.

b.- De referencia.- Están formadas por frases reunidas en grupo de cuatro y en cada grupo existen dos frases de orientación favorable y dos de orientación desfavorable, teniendo que marcarse por parte del evaluador una favorable otra desfavorable.

4.-Métodos Mixtos de Aplicación.

a.- Programa con base en hojas de calificación que constan de una forma para anotar las características específicas de un empleado, que servirán de guía para comparaciones posteriores de estándares.

- b.- Técnica de evaluación de incidentes críticos se utiliza para medir la actuación del individuo basándose en los incidentes críticos, por medio de registro de su actuación en un tiempo determinado.
- c.- Centros de evaluación que permiten evaluar el potencial gerencial o bien el potencial de desarrollo del personal de la organización, a través de dinámicas de grupo que están estructuradas como una simulación de las situaciones ocupacionales que cotidianamente se viven en el puesto para el cual van a ser evaluadas.
- d.- Técnica de calificación por resultados, que parte del principio de que la planeación de la actuación futura conduce a una mejor actuación y desarrollo real, es indispensable la asignación de metas por alcanzar en un periodo determinado.
- e.- Programa base de entrevistas, en el que se lleva a cabo una entrevista de la cual se obtienen datos sobre la actuación del empleado y su orientación hacia el trabajo.
- f.- Programa mixto con base en hojas de calificación y entrevistas en la que el jefe con un psicólogo especializado llena la hoja de calificación y después se realiza una entrevista amplia con el empleado comentando sobre su actuación.

E) Davis Keith y John Newstrom ⁴¹ hacen énfasis en la evaluación de 360°.

Programas de retroalimentación de 360 grados.- Proceso que consiste en la recopilación sistemática de información sobre las habilidades, capacidades y conductas de una persona en una amplia variedad de fuentes: gerentes, compañeros, subordinados e incluso clientes.

F) Stephen Robbins, (1999⁴²;1998⁴³ y 1996⁴⁴) señala los principales métodos de revisión del desempeño:

1. Ensayos escritos es un relato sobre los puntos fuertes, las debilidades, el desempeño anterior, el potencial y las sugerencias para mejoramiento de un empleado.
- 2.- Incidentes cruciales o incidentes críticos, es la evaluación de aquellos comportamientos que son clave para establecer una diferencia entre realizar un trabajo con eficacia y realizar sin eficacia. Basado en comportamientos claves que distinguen entre realizar un trabajo eficaz y uno ineficaz, no se ocupa de los rasgos de personalidad.

⁴¹ Keith, Davis y Newstrom, John W., *op. cit.* pags. 190-192.

⁴² Robbins, Stephen (1999), *Comportamiento Organización. Conceptos, Controversias, Aplicaciones*. Octava edición, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A, pags. 568-571.

⁴³ Robbins, Stephen, (1998), *op. cit.*, pags. 239-241.

⁴⁴ Robbins, Stephen, (1996), *Comportamiento Organizacional teoría y práctica*, Séptima edición, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A. México, pags. 653-655.

- 3.-Escalas de calificación gráfica es el método en que el evaluador califica los factores de desempeño en una escala incremental, despliegan un grupo de factores de desempeño, como la cantidad y la calidad del trabajo, la profundidad de los conocimientos, la cooperación, la lealtad, la asistencia, la honestidad y la iniciativa.
- 4.-Escalas de calificación ancladas en el comportamiento (ECAC) método donde los comportamientos reales relacionados con el puesto se clasifican a lo largo de un continuum, combinan elementos básicos de los enfoques de incidentes cruciales y de la escala de calificación gráfica
- 5.-Comparaciones multipersonales son las que evalúan el desempeño de un individuo contra el desempeño de una o más personas distintas a distinguir tres clasificaciones:
 - A.- De orden de grupo que coloca a los empleados en una clasificación particular, como en cuartiles.
 - B.- Individual que clasifica a los empleados de mejor a peor.
 - C.- Comparación por pares que compara a cada empleado con cada uno de los demás empleado y califica a alguno de ellos como el miembro superior o inferior del par.
- 6.-Evaluaciones de 360 grados.- Proporcionar la retroalimentación del desempeño desde el círculo completo de contactos diarios que un empleado pudiera tener, la mayoría de las organizaciones recoge de cinco a diez evaluaciones por empleado.

G) Kenneth Wexley y Gary Yukl,⁴⁵ se refieren a las medidas de la actuación y las clasifican en tres categorías generales:

1. Procedimientos subjetivos: escalas de calificación gráficas y de paso múltiple:
 - a.- Escalas de observación conductual (EOC).- Consta de ocho pasos integrados por la combinación de la técnica del incidente crítico y la construcción del instrumento de evaluación con una escala de cinco puntos de Likert a cada concepto conductual identificados, concluyendo con la instrucción de la contabilidad y ponderación de cada criterio de la escala de observación conductual estadísticamente.
 - b.- Escalas de Calificación Basadas Conductualmente (ECBC).- También llamadas Escalas de Expectativas Conductuales, se señalan cinco pasos para su construcción que son identificar las dimensiones del puesto; generación de conceptos conductuales; revisión por otro grupo

⁴⁵ Wexley, Kenneth N. y Yukl, Gary, A., (1992), *Conducta Organizacional y Psicología del Personal*, Primera reimpresión, Editorial Cecsca, México, pags.367-368, 370-394.

de los conceptos conductuales ya obtenidos; asignación de valores y formación de las escalas de calificación.

- c.- Listas verificables.- Clasificando dos, listas verificables ponderadas y listas verificables de elección forzada.
 - d.- Comparaciones entre empleados.- En donde se encuentran la clasificación alterna, las comparaciones por parejas y la distribución forzada.
 - e.- Técnica del incidente crítico.- Involucra al supervisor que registra todos los incidentes registrados de las diferentes conductas del trabajador por categorías generales. Ejemplo de tales categorías para administradores son planeación, toma de decisiones, delegación, escritura de reporte, relaciones interpersonales y otras similares. Se registran tanto los incidentes positivos como los negativos.
 - f.- Evaluación de grupo.- Se refiere a la evaluación por un grupo de supervisores, con un coordinador que mantenga la objetividad en la evaluación.
 - g.- Ensayo de evaluación.- Redacción del evaluador que describe las fuerzas y debilidades de cada subordinado.
2. Mediciones directas: registros cuantitativos de la productividad y calidad de la producción y medidas personales, tales como ausentismo, impuntualidad y accidentes.
 3. Pruebas de la eficiencia: utilización de muestras de trabajo o simulaciones que involucren la misma conducta y habilidades requeridas en el puesto.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Con base en los autores antes señalados a continuación se agrupan los métodos utilizados en la evaluación del desempeño:

Cuadro 3. RESUMEN DE METODOS UTILIZADOS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

CLASIFICACIÓN DE MÉTODOS	QUE COMPRENEN
Métodos de Calificación	<p>Estos métodos de calificación consisten en emitir un juicio relativo al punto hasta el cual el individuo posea una característica dada o se vea descrito por ella. Consisten en dar una calificación a cada empleado, que describa mejor el grado de confianza que se puede depositar en él. En estos métodos de calificación están las siguientes escalas:</p> <p>a) Escalas estándar que incluyen el uso de un conjunto de normas o ejemplos, con fines de comparación. En estas escalas se mencionan:</p> <ul style="list-style-type: none"> I.- Las escalas gráficas de calificación; en las que cada característica por evaluar se representa mediante una escala en que se indica hasta que grado el empleado tiene dicha característica. II.- Escalas mixtas; en éstas se dan tres descripciones específicas (superior, medio e inferior) de cada característica. III.- Distribución forzada; en la que se señalan varias descripciones favorables o desfavorables. Este método está basado en medir características. <p>b) Escalas de puntos acumulados (lista de verificación); que se representan por un número de declaraciones, adjetivos o atributos para que el evaluador seleccione y describa mejor a la persona que esté calificando. Este método está basado en medir características.</p> <p>c) Lista de verificación de incidentes críticos (lista de revisión de conductas); siendo un procedimiento de calificación por medio de una lista de verificación, que consta de tres etapas: recolección de incidentes críticos, establecimiento de escalas de incidentes y</p>

CLASIFICACIÓN DE MÉTODOS	QUE COMPRENDEN
	<p>construcción de la escala de lista de verificación. Este método esta basado en las descripciones del comportamiento del empleado.</p> <p>En éste tipo de escalas gráficas los factores de evaluación están previamente definidos y graduados.</p> <p>A las anteriores escalas se adicionan las Escalas de calificación con base conductual; las cuales combinan los principales elementos de los métodos del incidente crítico. El evaluador califica a los empleados sobre los puntos de un continuo, pero estos puntos son ejemplos de comportamiento real en el puesto y no descripciones o rasgos generales. Este método se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivo o negativos, es decir, comportamientos claves que distinguen entre realizar un trabajo eficaz y uno ineficaz, no se ocupa de los rasgos de personalidad. Involucra al supervisor que registra todos los incidentes registrados de las diferente conductas del empleado por categorías generales. Ejemplo de tales categorías para administradores son planeación, toma de decisiones, delegación, escritura de reporte, relaciones interpersonales y otras similares. Se registran tanto los incidentes positivos como los negativos.</p> <p>Estas escalas gráficas pueden ser continuas y discontinuas, siendo las continuas aquellas cuando el paso de un grado a otro de la misma característica se efectúa de manera imperceptible y las discontinuas las escalas que cuentan con divisiones verticales cuya finalidad es integrar unos cuantos grados, a su vez las escalas de puntos acumulados pueden ser ponderadas y de referencia, las primeras están formuladas por las afirmaciones que califican el trabajo del empleado, colocadas indistintamente sin anotar el peso o la calificación y las de referencia. Están formadas por frases reunidas en grupos de cuatro y en cada grupo existen dos frases de orientación favorable y dos de orientación desfavorable, teniendo que marcarse por parte del evaluador una favorable otra desfavorable.</p> <p>Este tipo de escalas para James Gibbson, John Ivanchevich y James Donnelly se denominan las escalas de calificación basadas en el comportamiento: se fundamentan en el aprovechamiento de los incidentes críticos para elaborar la escala de clasificación, y para Kenneth Wexley y Gary Yukl son llamada Escalas de Calificación Basadas Conductualmente (ECBC). Estos últimos autores, también adicionan a este sistema de calificaciones las Escalas de observación conductual (EOC), las cuales describen en un procedimiento de ocho pasos integrados por la combinación de la técnica del incidente crítico y la construcción del instrumento de evaluación con una escala de cinco puntos de Likert a cada concepto conductual identificados, concluyendo con la instrucción del cálculo y ponderación de cada criterio de la escala de observación conductual estadísticamente. Este tipo de escalas para George Bohlander, Scott Snell y Arthur Sherman mejoran las clasificaciones, ya que permiten identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala y las definen como Escalas fundamentadas para la medición el comportamiento (BARS) y Escalas de observación del comportamiento (BOS).</p>
Métodos de Comparación	<p>En estos métodos se hacen comparaciones entre empleados, en donde se encuentran la clasificación alterna, las comparaciones por parejas y la distribución forzada. En este sistema el procedimiento obliga siempre al calificador a comparar a cada hombre con otro. La evaluación es de acuerdo con el otro u otros. Las dos comparaciones más utilizadas son:</p> <p>La clasificación grupal.- Se hace un alineamiento, una vez determinadas las características por evaluar, se relaciona a todos los individuos de acuerdo con el factor que se está calificando partiendo del mas útil al menos útil, la operación se repite con cada una de las características en forma separada.</p> <p>Las comparaciones pareadas o por pares.- Se forman listas de servidores públicos por cada característica habiendo comparado antes a un individuo con respecto a otro, hasta que se compararon todos los que se van a evaluar.</p>
Método de Ensayos Descriptivos	<p>Los ensayos descriptivos señalan los puntos fuertes y débiles de cada empleado calificado. También llamados informes por escrito en los que se adiciona la descripción del desempeño anterior, el potencial, y sugerencias de mejora. Se denominan también método de formas narrativas y se basa en las características de empleado.</p>

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

CLASIFICACIÓN DE MÉTODOS	QUE COMPRENDEN
Evaluación Grupal.	Se refiere a la evaluación por un grupo de supervisores, con un coordinador que mantenga la objetividad en la evaluación.
Mediciones directas	Son los registros cuantitativos de la productividad y calidad de la producción y medidas personales, tales como ausentismo, impuntualidad y accidentes.
Pruebas de la eficiencia	Se refieren a la utilización de muestras de trabajo o simulaciones que involucren la misma conducta y habilidades requeridas en el puesto.
Método de resultados	Se basa en los resultados que el empleado logra en la ejecución de su trabajo, este método evalúa los logros, a través de registro y observación de los resultados, se mide la productividad con indicadores. Parte del principio de que la planeación de la actuación futura conduce a una mejor actuación y desarrollo real, es indispensable la asignación de metas por alcanzar en un periodo determinado. En este método la Administración por Objetivos proporciona elementos de apoyo.
Métodos mixtos	Grados, Beustelpacher y Castro ⁴⁶ señalan los siguientes métodos mixtos de aplicación: Programa con base en hojas de calificación que consta de una forma para anotar las características específicas de un empleado, que servirán de guía para comparaciones posteriores de estándares. Centros de evaluación que permiten evaluar el potencial gerencial o bien el potencial de desarrollo del personal de la organización, a través de dinámicas de grupo que están estructuradas como una simulación de las situaciones ocupacionales que cotidianamente se viven en el puesto para el cual van a ser evaluadas. Programa base de entrevistas en la que se lleva a cabo una entrevista de la cual se obtienen datos sobre su actuación y orientación hacia el trabajo. Programa mixto con base en hojas de calificación y entrevistas, en la que el jefe con un psicólogo especializado llena la hoja de calificación y después se realiza una entrevista amplia con el empleado comentando sobre su actuación.
Método de 360 grados	Es un método multidireccional de evaluación, consiste en la recopilación sistemática de información sobre las habilidades, capacidades y conductas de un empleado de varias fuentes con relación a su puesto de trabajo, su superior, sus subordinados, sus iguales en ubicación de estructura ocupacional, los clientes o usuarios. Se utiliza para detectar en que parte del proceso productivo o de servicios se presentan problemas y de que tipo, llevando un registro histórico de los mismos y de las soluciones o mejoras, asimismo con la información recopilada se realiza una comparación con la norma estándar de la organización para obtener niveles de producción del empleado. Se promueve como un sistema de retroalimentación para mejoras en el quehacer cotidiano.

Fuente: Elaboración propia con base en las referencias bibliográficas de métodos de evaluación del desempeño de los autores Milton Blum y James Naylor; George Bohlander, Scott Snell y Arthur Sherman; Larry Cummings y Donald Schwab; James Gibbon, John Ivanchevich y James Donnelly; Jaime Grados, Otto Beutelpacher y Marco Antonio Castro; Davis Keith y John Newstrom; Stephen Robbins; y Kenneth Wexley y Gary Yuki.

En la práctica y de acuerdo a los objetivos de la evaluación, los métodos de evaluación del desempeño que se han utilizado tienen ventajas y desventajas, a continuación se presenta cuadro en el que se señalan las mismas, conforme a los tres enfoques de evaluación y como lo señalan George Bohlander, Scott Snell y Arthur Sherman.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

⁴⁶ Grados, Jaime A., Beultespacher Otto, y Castro Marco A., *op. cit.* pags. 25-29.

Cuadro 4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Método de:	Ventajas	Desventajas
Características Evalúa hasta que punto los empleados poseen ciertas características que se consideran importantes para el puesto y la organización.	1.- Su desarrollo es barato 2.- Utilizan dimensiones significativas 3.- Son fáciles de usar	1.-Tiene un alto potencial para errores de calificación. 2.-No son útiles para asesora a los empleados. 2.-No son útiles para asignar recompensas. 3.-No son útiles para tomar decisiones de promoción.
Comportamiento Evalúa las conductas de los empleados en el desempeño de su trabajo.	1.-Utilizan dimensiones específicas de desempeño. 2.-Son aceptables para los empleados y superiores. 3.-Son útiles para proporcionar retroalimentación. 4.-Son justos para las decisiones de recompensa y promoción.	1.-Su desarrollo y uso puede requerir mucho tiempo. 2.-Su desarrollo puede ser muy costoso. 3.-Tiene cierto potencial para los errores de calificación.
Resultados Evalúa los resultados obtenidos por el empleado mediante su trabajo.	1.- Tienen menos sesgo de subjetividad. 2.- son aceptables para los empleados y los superiores. 3.-Enlazan el desempeño de la persona con la organización. 4.-Fomentan el establecimiento de metas en conjunto. 5.-Son buenos para las decisiones de recompensa y promoción.	1.-Su desarrollo y uso consumen mucho tiempo. 2.-Quizá fomenten un perspectiva de corto plazo. 3.-Tal vez empleen criterios contaminados. 4.-Quizá empleen criterios diferentes.

Fuente: Bohlander, George, Snell, Scott y Sherman, Arthur, 2001. Administración de Recursos Humanos. Duodécima edición. Ed. Internacional Thomson Editores, S. A. de C. V. México. pag. 338.

La elección del método depende del propósito de la evaluación del desempeño, por lo que deberán analizarse detenidamente las ventajas y desventajas de cada método en razón de los objetivos de la evaluación y de los recursos de que se dispone para el diseño e implantación del sistema de evaluación.

Los métodos son diseñados y aplicados en su mayor parte por integrantes de la organización, mismos que tienen un rol determinado en la misma, situación que determina posiciones en un sistema de evaluación del desempeño, desde su diseño hasta su aplicación y subsecuentes modificaciones. Los métodos de evaluación del desempeño enfrentan problemas en su desarrollo y aplicación, a continuación se mencionan cuales son y algunas propuestas de solución.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

I.7 Problemas y soluciones en la evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño como proceso interactivo, implica la participación de varias instancias jerárquicas de la organización para su diseño; la relación jefe-subordinado para su aplicación y la retroalimentación; una comunicación estrecha de sus participantes, y la coordinación de acciones de los involucrados. Entre otras actividades las mencionadas pueden ser influidas por intereses particulares o cometerse errores que sean contrarios a los objetivos planteados, esta situación puede generar problemas en el proceso de evaluación del desempeño, ya sean derivados del diseño en el sistema de evaluación aplicado, o del (los) evaluador(es).

Problemas derivados del diseño del sistema

1. No establecer objetivos claros en el sistema de evaluación.
2. Definir las dimensiones del desempeño en discordancia con los objetivos del sistema y los objetivos institucionales.
3. Establecer normas del desempeño poco claras o irreales.
4. No establecer la participación de los empleados en el diseño.
5. No capacitar a los evaluadores.
6. De los evaluadores dependerán los resultados de la aplicación de evaluación del desempeño, por lo tanto se deberá prever la capacitación de evaluadores, enseñándoles la técnica a utilizar, los objetivos y limitaciones correspondientes.⁴⁷
7. Cuando un sistema realmente determine o juzgue lo que pretende mediar tendrá validez. La validez, en un sistema de evaluación, señalará el grado en que un sistema de evaluación es capaz de alcanzar los objetivos del programa de evaluación.⁴⁸
8. Fiabilidad; para que un sistema de evaluación sea fiable debe conducir aproximadamente a los mismos resultados cuando se comparen las definiciones del mismo grupo de responsabilidades.⁴⁹
9. Un problema del diseño del sistema es cuando se utiliza un criterio único para evaluar todas las actividades que realiza un empleado.⁵⁰

⁴⁷ Grados, Jaime A, Beultespacher Otto y Castro Marco A., *op. cit.* pag. 35.

⁴⁸ *Idem.*

⁴⁹ *Idem.*

⁵⁰ Robbins, Stephen, (1998), *opt cit.* pag. 571.

10. Se diseñan y aplican cuestionarios en exceso.
11. Utilización inadecuada de los resultados obtenidos por la evaluación del desempeño de los empleados.

A los anteriores puntos y como un elemento del que se direccionan todos los problemas en la implantación, desarrollo y aplicación de un sistema de evaluación es la poca o nula participación de los niveles directivos.

Problemas derivados por los errores de los evaluadores

1. Error de indulgencia, definido como la tendencia de evaluar una serie de empleados muy alto (positivo) o muy bajo (negativo).⁵¹
2. Error de halo; es la tendencia de un evaluador a permitir que la evaluación de un individuo en relación con una característica influye en la evaluación de esa persona en otras características.⁵²
3. Error de lógica similar al error de halo; en el que el evaluador permite inconscientemente que su juicio sobre ciertas características se vea afectado por su evaluación del individuo en otras características, el evaluador da una calificación alta en un rasgo específico, porque cree que el individuo posee muy buenas calificaciones en una segunda característica específica y cree que ambas características están lógicamente relacionadas.⁵³
4. Baja diferenciación; cuando el evaluador conserva un mismo patrón de evaluación, en este sentido los evaluadores podrían ser clasificados como:
 - a) Altos diferenciados, quienes usan toda o la mayor parte de la escala.
 - b) Bajos diferenciados, quienes usan un rango limitado de la escala.⁵⁴Este error también es llamado de suavidad o firmeza en la que el evaluador da calificaciones extremadamente elevadas o bajas.⁵⁵
5. Error de tendencia central; el evaluador califica a todos los empleados en torno a un promedio, sin importar las diferencias significativas de cada empleado.⁵⁶

⁵¹ *Idem.*

⁵² *Idem.*

⁵³ Blum, Milton y Naylor, James C., *op. cit.* pag. 290.

⁵⁴ Robbins, Stephen, (1998), *op. cit.* pag. 572.

⁵⁵ Bohlander, George, Snell, Scott y Sherman, Arthur, *op. cit.* pag. 325.

⁵⁶ *Idem.*

6. Error de novedad; es cuando la evaluación del empleado se basa en gran medida en la conducta reciente, sea buena o mala, el evaluador no considera el comportamiento del empleado a lo largo del periodo de evaluación.⁵⁷
7. Error de contraste; se presenta cuando la evaluación de un empleado queda sesgada hacia arriba o abajo debido al desempeño de otro empleado que fue evaluado poco tiempo antes.⁵⁸
8. Forzar la información para adaptarse a los criterios no relacionados con el desempeño; se presenta cuando el evaluador aumenta o reduce las evaluaciones del desempeño para ajustarlas a los criterios que no son de desempeño pero que realmente se están utilizando. El evaluador considera que la evaluación no debería estar basada en el desempeño, sino en la antigüedad por ejemplo, y ajusta los criterios de la evaluación formal a su criterio previamente establecido.
9. El evaluador considera que el tiempo que dedica al proceso evaluatorio no le retribuye casi en nada, y le es molesto la retroalimentación que tiene que proporcionar al empleado del resultado obtenido.
10. Desacuerdo entre el evaluador y el empleado evaluado por el resultado de la evaluación o en la retroalimentación.

Se considera que la posición que el evaluador tiene en la estructura ocupacional de la organización, así como razones de tipo personal, son factores que pueden estar influenciados para que se cometan los errores antes mencionados, el evaluador puede estar procurando evitar conflictos con el personal, buscar popularidad o simplemente no tiene un compromiso institucional, laboral y por ende con el sistema de evaluación del desempeño, al cual lo ve como una rutina con la que hay que cumplir, no obstante este no es tema del presente caso práctico, se comentan como situaciones que tiene probabilidad de ser realidad en la posición de un evaluador. Este tipo de comportamiento Jaime Grados, Otto Beutelspacher y Marco Antonio Castro⁵⁹, lo definen como prejuicios, los cuales son:

- A) Inseguridad, debida a la falta de conocimiento del evaluador, no sintiéndose capaz de otorgar una puntuación que refleje la situación real de los evaluados.
- B) Temor a que alguno de los empleados de la simpatía del evaluador pueda perder su posición.
- C) Duda respecto de bondad del programa y la distribución estadística que se dará a los resultados.

⁵⁷ *Idem.*

⁵⁸ *Idem.*

⁵⁹ Grados, Jaime; Beutelspacher Otto y Castro, Marco Antonio, *op. cit.* pag. 38.

- D) El juego de la calificación se refiere a la carencia de información adecuada de la persona que evalúa para contestar las preguntas de la escala o ignora su significado y no ésta de acuerdo con la ponderación de las cualidades.

Para Kenneth Wexley y Gary Yukl ⁶⁰ las características del calificador son:

1. Posición del calificador en la organización; señala la distancia organizacional entre calificador y calificado, a mayor distancia organizacional, menor significación de las calificaciones.
2. Interés personal; esta característica se refiere a los factores que pueden distorsionar las calificaciones tales como atractivo personal del empleado, su raza, antecedentes étnicos, antigüedad en la organización, nivel de educación, posición social en la comunidad, experiencia en el puesto, edad, personalidad y unidad organizacional.

Soluciones

A efecto de superar los problemas tanto de diseño del sistema de evaluación como en su aplicación Stephen Robbins⁶¹ propone las siguientes alternativas de solución:

- A) Uso de criterios múltiples.
- B) Enfatizar los comportamientos en lugar de las características.
- C) Documentar los comportamientos de desempeño en un diario.
- D) Uso de múltiples evaluadores.
- E) Evaluar de manera selectiva.
- F) Entrenamiento de evaluadores.
- G) Proporcionar a los empleados el proceso adecuado, el cual consta de tres características:
 - 1.- A los individuos se les proporciona información adecuada de lo que se espera de ellos.
 - 2.- Toda evidencia relevante para una propuesta de violación es expuesta en una audiencia justa para que los individuos afectados puedan responder.
 - 3.- La decisión final está basada en la evidencia y está libre de prejuicios.

Tom Coens y Mary Jenkins recomiendan que al establecerse la evaluación con un solo propósito y no se conjugan varios objetivos como (salario, desarrollo, retroalimentación, tutoría), se eliminan algunas de las causas de distorsión, manipulación y se obtienen evaluaciones más precisas.⁶²

⁶⁰ Wexley, Kenneth N. y Yukl, Gary A., *op. cit.*, pags. 369-370.

⁶¹ Robbins, Stephen, (1998), *op.cit.*, pag. 575.

⁶² Coens Tom y Jenkins Mary, 2001, *op. cit.*, pag. 347.

Jaime Grados, Otto Beustelpacher y Marco Antonio Castro de:⁶³ mencionan las siguientes alternativas de solución:

- 1.- Instruir adecuadamente a las personas que van a evaluar.
- 2.- Motivarlas a que realicen sus evaluaciones con interés y entusiasmo.
- 3.- Capacitarlas en el empleo de los resultados.

También se plantea un nuevo modelo basado en la confianza de que el empleado es responsable de su desempeño, cuyos supuestos ideológicos⁶⁴ son los siguientes:

1. Una organización, debido a que es un sistema, no puede mejorarse significativamente si se concentra en los individuos.
2. La elección del compromiso y la responsabilidad debe dejarse a los individuos, si han de ser significativos y eficaces.
3. Una menor estructura y un menor control sobre el empleado individual suelen dar como resultado una mayor motivación y una mayor productividad.
4. Los empleados no pueden motivarse para desempeñarse al máximo de sus capacidades, pero unas condiciones de apertura y confianza pueden liberar la motivación intrínseca, el espíritu y el compromiso sincero con las metas de la organización.
5. Concentrarse en mejorar el "sistema" total de la organización produce mejores resultados que tratar de lograr que los empleados mejoren su desempeño individual.
6. Las organizaciones sólo pueden sobrevivir y crecer si son sistemas en libre evolución, en los cuales se valoran la variación, la diferenciación y la diversidad como sendas para la innovación y el mejoramiento.

Tom Coens y Mary Jenkins⁶⁵ incluso plantean la eliminación de las evaluaciones y señalan que un diseño exitoso de alternativas para las evaluaciones exige comprometer a los interesados claves en un proceso interactivo de profundo cuestionamiento y reflexión, siendo un proceso que toma tiempo y más que la simple creación de un diseño, asimismo señalan siete pasos iniciales

1. Llevar a cabo una evaluación preliminar de la necesidad de cambio.

⁶³ Grados, Jaime A., Beultespacher Otto y Castro Marco A., *op. cit.*, pag. 36.

⁶⁴ Coens Tom y Jenkins Mary, 2001, *op. cit.*, pag. 66.

⁶⁵ *Ibidem*, pags. 410-413; 473.

2. Dirigirse a la alta administración para obtener una autorización que refleje su enfoque particular y los límites de su proceso de diseño.
3. Conformar un pequeño equipo de diseño de interesado entusiastas.
4. Examinar de manera metódica el proceso e evaluación que se propone reemplazar.
5. Aclarar el objetivo general de sus sistemas alternativos.
6. Desarrollar un conjunto alternativo de supuestos subyacentes.
7. Desarrollar un nuevo diseño.

No obstante el procedimiento anteriormente señalado, concluyen que si no se consigue que los líderes de la organización sondeen la posibilidad de eliminar las evaluaciones, se retomen algunos pasos intermedios.

La alternativa que planten Tom Coens y Mary Jenkins tiene sustento en la socialización como estrategia de integración para lograr la congruencia de las metas organizaciones e individuales, mientras más grande sea esta congruencia, mayor será la integración. De hecho el proceso de socialización logra niveles de integración al anular las metas individuales mantenidas previamente y al crear nuevas que se acerquen más a las valoradas por la organización. Este proceso de integración de los intereses individuales y organizaciones puede implicar consecuencia éticas, ya que no es realista que el empleado siempre tomará la decisión basada en la ética.⁶⁶

En lugar de evaluadores, se sugieren líderes, Herbert Simon⁶⁷ señala que los mecanismos para la integración del comportamiento pudieran ser interpersonales, en el sentido de que las organizaciones son modelos de comportamiento de grupo, en el que la participación individual en las mismas puede ser fuente de algunas de sus integraciones más fundamentales y de mayor alcance. Las influencias de la organización sobre el individuo pertenecen a dos clases principales:

- A. Las organizaciones permiten que cada individuo del grupo forme sólidas expectativas en cuanto al comportamiento de los demás miembros en determinadas condiciones
- B. Las organizaciones proporcionan los estímulos generales y las directrices de la atención que canalizan los comportamientos de los miembros del grupo y ofrecen a esos miembros los objetivos intermedios que estimulen la acción.

⁶⁶ Gibson, James L; Ivancevich, John M. y Donnelly, James H., (1994) *op. cit.* pag. 52.

⁶⁷ Simon Herbert, *op. cit.* pags. 92-104.

En los modelos de comportamiento llamados organizacionales las decisiones del individuo no debe ser solo el producto de sus propios procesos mentales, deben también reflejar consideraciones más amplias a las que el grupo organizado debe dar fuerza.

Asimismo como mecanismos de influencia organizativa, en las decisiones de sus empleados:

1. La organización divide el trabajo entre sus miembros, dando a cumplir a cada uno una tarea determinada, dirige y limita su atención a esa tarea.
2. La organización establece prácticas-tipo, al decidir que una tarea determinada se ha de una manera específica, quita al individuo la necesidad de decidir.
3. La organización transmite las decisiones, estableciendo sistemas de autoridad y de influencia, así determina un sistema no forma de influencia basada en parte de las relaciones sociales.
4. La organización proporciona canales de comunicación a través de los cuales fluye la información para la toma de decisiones, que pueden ser formales e informales, estos últimos relacionados con la organización social informal.
5. La organización entrena y adoctrina a sus miembros, ya que los miembros de la organización adquieren conocimientos, habilidades e identificaciones o lealtades que les permiten tomar decisiones por sí mismos, tal como a la organización le agradaría que decidiese.

El control deliberado del medio ambiente de la decisión permite no solamente integrar la elección, sino también socializarla, en este sentido la solución que plantean Tom Coens y Mary Jenkins, como se observa está orientada a condicionar el comportamiento del empleado a través del liderazgo y la concientización acerca de las responsabilidades que cada individuo tiene en su puesto, no siendo contraria a una dirección del desempeño que la organización requiere de cada empleado, siendo este punto donde la evaluación del desempeño, con el enfoque de comportamiento proporciona elementos para conducir y concertar las metas individuales y organizacionales, máxime cuando la mayor utilidad de este enfoque es la retroalimentación para analizar problemas actuales y establecer metas futuras *coordinadamente*.⁶⁸

Un ejemplo de la conjunción de los diferentes enfoques para promover un buen desempeño de los empleados con los objetivos de la evaluación del desempeño, dentro de un marco de desarrollo organizacional es la empresa KRAFT⁶⁹, quien fomenta que en Productos KRAFT están comprometidos

⁶⁸ Bohlander, George G; Snell Scott y Sherman, Arthur, op. cit. pag. 331.

⁶⁹ <http://www.reclutakraft.com.mx/desarrollo.asp>.

con el crecimiento y desarrollo profesional de cada empleado, fomentan el aprendizaje y crecimiento para mejorar la efectividad y eficiencia de las personas en su puesto actual y así prepararlos para futuros retos y responsabilidades. Sus principios de desarrollo son:

1. Los jefes deben conocer a su gente, sus habilidades y aspiraciones.
2. Todos dentro de la organización somos líderes y seremos desarrollados como tales de acuerdo a los estándares de la organización.
3. La retroalimentación y el reconocimiento fomentan un mejor desempeño
4. El desarrollo ocurre durante la carrera de todos los empleados en toda la compañía.
5. Los gerentes son responsables de crear un clima diversificado, altamente motivador y con profundidad de liderazgo.

Y en complemento mencionan como opciones de desarrollo la retroalimentación a través de un proceso formal de evaluación del desempeño, que además incluye entrevista formal de carrera, evaluación de habilidades, planes de desarrollo y evaluación 360° y también señalan procesos anuales para evaluar la calidad del liderazgo. En este ejemplo observamos que en el sector privado como parte de su desarrollo organizacional se incluye la evaluación del desempeño.

Ante las nuevas realidades, consecuencias de los grandes cambios que han ocurrido en los últimos cincuenta años en el mundo, se requiere que los líderes organizacionales perciban la gestión de recursos humanos como una verdadera estrategia competitiva y que los procesos de evaluación de desempeño tanto informales como formales, explícitos, implícitos que existen en la organización deben ser tomados muy en cuenta.⁷⁰

Con el panorama general del marco teórico acerca del desempeño y su evaluación, el marco referencial para el presente caso práctico se divide en dos partes, el relativo a la función administrativa desconcentrada en el sector público, como forma de organización y funcionamiento, explicando sus componentes, y la segunda parte correspondiente a la situación que tiene la evaluación del desempeño en el sector público.

⁷⁰ <http://www.revista-interforum.com/espanol/a.../080501negocios.htm>.

Capítulo II

La función administrativa desconcentrada y la evaluación del desempeño en el sector público (Marco referencial).

II.1. Función administrativa desconcentrada en el sector público.

Con el propósito de ubicar el desempeño de los delegados administrativos, en este apartado se define la función pública y sus formas de organización, una de ellas es la desconcentración, esquema dentro del que los delegados administrativos desarrollan sus funciones en la dependencia gubernamental. En dicha forma de organización se conjugan varios elementos determinantes en su funcionamiento: la delegación de facultades, normas de actuación delimitada, la forzosa sistematización de procesos y simplificación administrativa en sus trámites, ubicación estratégica de las oficinas desconcentradas, condiciones de trabajo, comunicación, reportes y evaluación. Finalmente es la imagen institucional la que debe reflejarse en estas oficinas desconcentradas, sea la ubicación territorial en la que se encuentren. Estos elementos están contenidos en este apartado, los cuales darán cuenta del funcionamiento de la desconcentración en el sector público. Se define primero la función genérica del sector público, para desagregar de ésta las formas de organización y posteriormente las características de la desconcentración.

La función genérica que se realiza en el sector público representa el cumplimiento de los objetivos institucionales a través de los cuales este sector público produce o presta determinado bien o servicio, respectivamente y en el que se plasman las atribuciones del gobierno. Incorpora amplias agrupaciones de actividades afines, encaminadas a cumplir con los fines y atribuciones que tiene encomendados el gobierno como ente rector y orientador de la actividad económica social. Las funciones se definen a partir de las disposiciones jurídico-administrativas.⁷¹

Para efectos de gasto público y del presupuesto correspondiente (asignación de recursos para estar en condiciones de cumplir con la función genérica), a partir de 1998, en la nueva estructura programática, la función es la máxima agregación de la clasificación del gasto público. Representa los campos de acción que el marco jurídico y la sociedad establecen para el sector público y muestra la dirección estratégica que se da a los recursos públicos.⁷²

⁷¹ <http://www.shcp.gob.mx/index01.html>.

⁷² *Idem.*

Derivada de la función genérica del sector público, se define la función administrativa como el conjunto de actividades afines, dirigidas a proporcionar a las unidades de una organización los recursos y servicios necesarios para hacer factible la operación institucional, actividad preponderante que desarrolla la Administración Pública en el ejercicio de sus atribuciones.⁷³

En la teoría de la organización James Gibbson, John Ivancevich y James Donnelly⁷⁴ contemplan las tres dimensiones para describir la estructura de las organizaciones: Formalización, Complejidad y Centralización; D. J. Hodge, N. P. Anthony y L. M. Gales⁷⁵ señalan las cuatro categorías de estructuras integradas: Formalización, Centralización, Ambitos de Control y Estandarización, definiendo a la centralización como la localización de la toma de decisiones, aplicada en razón del control. Estos conceptos teórico-administrativos se contrastan con las bases de organización en la Administración Pública Federal, en la cual encontramos las figuras de centralización, descentralización y desconcentración para llevar a cabo los actos administrativos normativamente establecidos, en cada una de las instancias de gobierno (federal, estatal y municipal).

Como formas de organización administrativa, las características de la centralización, la desconcentración y la descentralización son estudiadas y definidas por el derecho administrativo; sin embargo en este contexto, la descentralización se puede entender como un esquema de organización social y como una estrategia de desarrollo; también puede ser concebida como un criterio rector de la administración pública y como una nueva actitud de la sociedad civil. La necesidad de descentralizar y vigorizar el pacto federal es resultado de la búsqueda permanente que realiza el sistema político para encontrar equilibrio entre el control normativo que debe darse al centro del sistema político y la ejecución de las funciones que deben acercarse al sitio donde éstas sean requeridas, así la descentralización administrativa transfiere responsabilidades y recursos del nivel federal del gobierno a los gobiernos estatales y municipales.

La desconcentración administrativa es un proceso jurídico-administrativo que permite al titular de una institución, por una parte, delegar en sus funcionarios u órganos subalternos las responsabilidades del ejercicio de una o varias funciones que le son legalmente encomendadas, excepto las que por

⁷³ <http://www.shcp.gob.mx/index01.html>.

⁷⁴ Gibson, James L., Ivancevich John M. y Donnelly James H., *op. cit.* pag.

⁷⁵ Hodge, B.J., Anthony, N.P. y Gales, L.M., (1998) *Teoría de la Organización*, Primera edición, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, España, pags. 35-39.

disposición legal debe ejercer personalmente, y por otra, transferir los recursos presupuestarios y apoyos administrativos necesarios para el desempeño de tales responsabilidades, sin que el órgano desconcentrado pierda la relación de autoridad que lo supedita a un órgano central. La desconcentración administrativa es una solución a los problemas generados por la saturación en el trámite de los asuntos de una dependencia de gobierno. Este proceso tiende a erradicar la concentración funcional y operativa de los distintos órganos de gobierno, mediante la delegación de funciones, responsabilidades operativas y recursos a órganos desconcentrados ubicados en las distintas regiones del país, sin que pierdan la relación de autoridad que los supedita a un órgano central.⁷⁶

Como se señala la desconcentración como forma de organización administrativa se integra con órganos a los que se les encomienda la realización de determinadas actividades, sin perder la relación jerárquica con el órgano central. La desconcentración administrativa es una solución a los problemas que se generan fundamentalmente por insuficiencia en la capacidad de respuesta en la resolución de asuntos. Mediante la delegación de funciones, los órganos centrales disminuyen su carga de trabajo y se agiliza la toma de decisiones en otros niveles y áreas de la estructura orgánica. En el presente caso la dependencia gubernamental, mediante la creación de las delegaciones administrativas como órganos desconcentrados es como acerca la resolución de trámites y servicios a los magistrados federales.

Las características generales de las funciones desconcentradas son:

- A) Derivadas de las que se ejercen en el ámbito central.
- B) Se rigen por lineamientos específicos aparte de lo dispuesto en la norma general.
- C) Llevada a cabo con mas prontitud que en el ámbito central.
- D) Ser reportadas en informes mensuales para integrar resultados a los informes centrales.
- E) Deben reflejar el servicio con la calidad que el área central determine.

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal señala en su artículo 17 que: "Para la más eficaz atención y eficiente despacho de los asuntos de su competencia, las Secretarías de Estado y los Departamentos Administrativos podrán contar con órganos administrativos desconcentrados que les estarán jerárquicamente subordinados y tendrán facultades específicas para resolver sobre la materia y dentro del ámbito territorial que se determine en cada caso, de conformidad con las disposiciones

⁷⁶ <http://www.shcp.gob.mx/index01.html>.

legales aplicables." De este artículo se desprenden cuatro atributos de las funciones administrativas desconcentradas:

1. Agilizar el trámite de asuntos en materias específicas.
2. Subordinación jerárquica de la dependencia central.
3. Delegación de facultades específicas.
4. Ámbito territorial determinado.

Entre las actividades que las dependencias y entidades tendrían que desarrollar derivadas del Plan Nacional de Desarrollo 1998-2000 están las de:

- A. Continuar con la evaluación del papel que desempeñan sus delegaciones o unidades operativas regionales.
- B. Revisar el volumen, la utilidad y las posibles duplicaciones de los informes periódicos que se solicitan a las dependencias sectoriales y a las entidades de la Administración Pública Federal.
- C. Promover la desconcentración de atribuciones por regiones en materia de inconformidades cuando las adquisiciones y obras públicas sean financiadas con recursos federales.

Las actividades anteriores tienen continuidad en el Plan Nacional de Desarrollo 2000-2006, contenidas en los rubros del fortalecimiento al federalismo y combate a la corrupción.

El fundamento para la creación y operación de los órganos desconcentrados es la normatividad, sin ésta el funcionamiento de dichos órganos cambia sustancialmente en la toma de decisiones, así como en sus controles, en el siguiente apartado se menciona su complejidad.

1.1 La normatividad para desconcentración

La normatividad se refieren a la existencia de reglas generales y específicas que disponen la razón de ser, la competencia y el funcionamiento de las dependencias y entidades y por ende de los órganos desconcentrados. Como normas generales aplican la legislación vigente para los trabajadores al servicio el estado, incluyendo las que se refieren a su operación, tales como Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal, Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios y Ley de Obra Pública, en razón del manejo de recursos financieros y materiales.

En el gobierno federal existían hasta el 2000, un total de 6,763 Leyes, reglamentos y normas emitidas por las dependencias globalizadoras, entendiéndose por éstas a las Secretarías de Estado que regulan las acciones de las entidades pertenecientes a su ramo de actividad para efectos de la programación, presupuestación, ejercicio y control de los recursos federales. Se muestra en el cuadro siguiente el tema, la cantidad de dichas normas y su paginación.

Cuadro 5. UNIVERSO DE NORMAS QUE REGULABAN LA OPERACIÓN DE LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES EN EL AÑO 2000

Tema	Cantidad	No. de páginas
Servicios personales	2,689	964
Presupuesto e inversión	1,153	1,475
Entidades	1,239	1,450
Adquisiciones	121	124
Obra pública	1,241	1,500
Uso y enajenación de bienes muebles	310	62

Fuente: Programa Nacional de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia y el Desarrollo Administrativo 2001-2006 (PNCTDA).

Aunque la fuente no lo señala, es importante mencionar que el número de páginas, no es lo complicado, sino la diversidad con que se regula, pese a que cada dependencia y entidad deben sujetarse a las disposiciones generales y referirse en todas las normas con la misma terminología. No obstante en dicha fuente si señala que: " Ha sido tradición en la función pública el establecimiento de reglas y disposiciones, muchas de ellas poco conocidas, que tiene por objeto controlar todo con niveles de detalle excesivo; desde cuestiones a veces estratégicas y sustantivas de las instituciones hasta operaciones irrelevantes, lo que ha creado un marco normativo sumamente complejo que se refleja en ineficiencias funcionales".

"El reto es cambiar el paradigma del control excesivo y poco sustantivo, a otro que libere el potencial creativo, innovador y productivo de los servidores públicos y de las instituciones con elementos sólidos y eficaces de control y evaluación que garanticen resultados. Esta evaluación del desempeño debe ser permanente en los temas y asuntos públicos de mayor relevancia. Un esfuerzo que requiere de la combinación de normas, estructuras, sistemas y métodos de trabajo, con el capital humano y el comportamiento ético."⁷⁷

Si la normatividad que rige el actuar de los órganos del sector público en el ámbito central es complicada, se desprende que la correspondiente a los órganos desconcentrados esta contaminada por los mismos vicios de control y de poca efectividad que propicien un logro de resultados satisfactorios, si un atributo de la desconcentración es la agilización en trámites este es un punto importante que considerar en su funcionamiento.

Con base en esta normatividad que atribuye funciones, se establecen las reglas que determinan en cada dependencia y entidad, por el ejercicio de los actos administrativos que sus titulares y servidores públicos realizan, las facultades que pueden delegar con un objeto específico y justificado, este es el segundo elemento de la desconcentración, la delegación de facultades.

⁷⁷ *Programa Nacional de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia y el Desarrollo Administrativo 2001-2006*, Diario Oficial de la Federación del 22 de abril de 2002, pag. 31.

1.2 La delegación de facultades en la desconcentración.

La delegación de facultades forma parte de las bases de organización de la administración pública federal, en donde los titulares de las dependencias para una mejor organización, en cuando a los trámites y asuntos de su competencia, pueden delegar facultades excepto las que por legislación no son procedentes.

Esta delegación de facultades implica que la normatividad responda a la operatividad del asunto que se delega y que esté actualizada, ya que la formalización es lo que da sustento para que los actos administrativos que realizan los servidores públicos a los que se les delegan facultades, puedan ejercerlas y cumplan a su vez, bajo este esquema de trabajo, con las responsabilidades del puesto respectivo.

Los fundamentos más generalizados por el que se da esta delegación de facultades son:

1. La implantación de oficinas regionales o estatales que implican una extensión de las funciones de la organización central, en materias que no afectan los objetivos centrales de la institución.
2. La especialización de trabajo en el que, los puestos subordinados tiene el conocimiento específico acerca de un procedimiento en particular, un ejemplo de esto es la administración de bienes decomisados.
3. Por la cantidad de asuntos a resolver, esta situación se presenta cuando la revisión, el análisis o la elaboración de documentos se da en cantidades mayores al volumen de trabajo normal, por ejemplo la regularización de escrituras masiva.
4. Por la cantidad de asuntos oficiales a firmar, el titular delega por ejemplo la firma de credenciales, cheques o cartas constancias que tiene que expedir la institución.

Una vez que el titular de una dependencia o entidad delega las facultades, se estima que las normas que rigen las funciones derivadas de esta instrucción deben estar determinadas, ya que en los procesos operativos de la institución ya se estableció la sistematización, para facilitar la incorporación de las actividades desconcentradas en los sistemas centrales, este es el otro elemento que incide en el funcionamiento de la desconcentración.

1.3 La sistematización de procesos operativos en la desconcentración.

La centralización en la toma de decisiones en el gobierno federal continúa, no obstante la sistematización de sus procesos, propiamente los administrativos y últimamente los de trámites a la ciudadanía, han facilitado y descentralizado esa toma de decisiones. La sistematización en el sector público se refleja en el uso de la tecnología informática y de telecomunicaciones. La Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM) cuenta con los siguientes sistemas electrónicos:

1. Contrataciones Gubernamentales, COMPRANET, el cual es utilizado por todas las unidades compradoras de la APF.
2. De presentación de Declaraciones Patrimoniales DECLARANET, a través del cual se facilita el cumplimiento de la obligación de presentar la declaración de situación patrimonial de los servidores públicos obligados.

Y tiene en desarrollo los siguientes sistemas electrónicos:

1. Sistema integral de información de la Unidad de Asuntos Jurídicos
2. Biblioteca jurídica y Capacitación de los servidores públicos.
3. Innovación y Desarrollo Jurídico Administrativo.
4. Servicio social a través del Programa asistencia Jurídico-Legislativa.

Por otra parte se mencionan en la línea estratégica 1.2 Mejora de los procesos y servicios públicos en la Administración Pública Federal (APF) del PNCTDA, los siguientes componentes:

1. "..... se planea adecuar y simplificar sustancialmente el marco normativo y regulatorio bajo el cual funcionan las dependencias y entidades que, en muchas ocasiones, hace muy complicada su operación y no facilita la consecución de sus resultados. Se trata de que la norma garantice que los recursos públicos se utilicen bien y que la gestión pública se refleje en beneficios a la sociedad. En ese sentido será fundamental fortalecer los sistemas de control interno de las instituciones lo cual significa impulsar la autonomía de gestión mediante el autocontrol, la autoevaluación y con clara incidencia en los aspectos sustantivos de su desempeño."
2. "...lograr que los procesos de trabajo de la APF estén bien diseñados y dirigidos a resultados objetivos; éstos procesos deben reflejarse plenamente en la organización interna de trabajo de cada dependencia y entidad, con estándares de servicio medibles, con valor agregado para la ciudadanía y con un servicio directo al público oportuno y de calidad."

En el ámbito nacional el ejecutivo federal por conducto de la SECODAM, tiene en desarrollo TRAMITANET, a través del que la ciudadanía podrá obtener la información necesaria para realizar los trámites desde su comunidad, hogar u oficina, es decir desde una computadora. Dichos trámites son entre otros: la declaración de impuestos, la obtención de copias de actas de nacimiento, la consulta de los registros públicos de propiedad y los relativos para el inicio de un negocio.

Esta sistematización de procesos es muy loable y gigantesca, no obstante para el trabajo de los órganos desconcentrados, bastaría con la sistematización del proceso para el pago de remuneraciones, del que se desprenda automáticamente, por ejemplo la emisión de la credencial de los empleados, su alta al Instituto de Seguridad Social y Servicios de los Trabajadores del Estado, su alta en las demás prestaciones tales como seguro de vida, seguro de gastos médicos, etc. Como estrategia puede plantearse que después de que los sistemas básicos para el manejo de recursos humanos, materiales y financieros en el ámbito federal, funcionen y estén consolidados, se deriven los sistemas para el funcionamiento de órganos desconcentrados, para esto la sistematización de procesos es una acción que debe realizarse de manera simultánea con la simplificación administrativa.

1.4 La simplificación administrativa en la desconcentración.

La simplificación administrativa se integra como un elemento que debe estar presente e inmerso en la desconcentración, y estos dos conceptos están inmersos en la modernización administrativa del gobierno federal, bajo esta perspectiva será importante la evaluación de las funciones que actualmente realiza la federación y determinar cuáles podrán desempeñarse más eficientemente, buscando que el ahorro generado por la racionalización de estructuras y procesos, se destinen a mayores o mejores servicios para la población.

Tanto en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, como en el correspondiente al periodo 1995-2000, es propuesta del Ejecutivo Federal avanzar en la modernización administrativa, con establecimiento de un servicio civil de carrera (servicio público de carrera) basado éste en el desempeño. El servicio civil de carrera debe facilitar la capacitación indispensable para el mayor desarrollo de cada función, adaptándose a los cambios estructurales y tecnológicos. La simplificación administrativa comprende también la agilización de los esquemas de trabajo, así como de los procedimientos y métodos de gestión.

Derivado del Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, el Programa de Modernización de la Administración Pública contempla en su estructura las siguientes líneas prioritarias:

1. Participación y atención ciudadana
2. Descentralización y/o desconcentración administrativa
3. Medición y evaluación de la gestión pública
4. Dignificación, profesionalización y ética del servidor público

Dando continuidad a esta modernización administrativa se contempla también en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, bajo uno de los procesos del Sistema Nacional de planeación Participativa, el de Mejoramiento organización, que apoya la operación continua y eficaz de la Administración Pública Federal. Por esta continuidad es que el trabajo para desechar los trámites infructuosos, los tiempos no necesarios para la ejecución de un trabajo, la recolección de firmas en un documento, etc., es imperativo una administración con procesos sistematizados y con delegación de facultades, para que se den las condiciones de trabajo de tipo normativo y operativo requeridas para la realización del trabajo desconcentrado.

1.5 Las condiciones de trabajo de los órganos desconcentrados.

Con objeto de describir con detalle las condiciones de trabajo de los órganos desconcentrados de la Administración Pública Federal, las clasificaremos en: físicas, operativas y contingenciales. Los comentarios que a continuación se vierten, se desprenden de la observación de los órganos desconcentrados de 5 de las Secretarías de Estado que operan con desconcentración de funciones.

En las condiciones físicas la mayoría de las oficinas se encuentran localizadas en ciudades con más desarrollo económico y social, siendo las ciudades más recurrentes, independientemente del criterio de regionalización, las siguientes: Guadalajara, La Paz, Mérida, Morelia, Chihuahua, Hermosillo, Monterrey, Puebla, San Luis Potosí, Tuxtla Gutiérrez, y Zacatecas.

Dichas oficinas en contados casos están ubicadas en edificios ex profeso para ellas, la mayoría comparte los espacios físicos con otras organizaciones incluso de la iniciativa privada. En razón del ejercicio presupuestal que ejercen, los espacios destinados son aprovechados al máximo. Existen oficinas que se encuentran ubicadas en casas rehabilitadas, remodeladas o acondicionadas para tal fin, por este motivo la iluminación dependiendo del inmueble es o no la adecuada, también en este sentido la distribución de espacios es heterogénea y en algunos casos incluso incómoda; las áreas de archivo son improvisadas; el mobiliario en su mayoría es de segundo uso, no homogéneo y se cuenta con lo más indispensable. La mayoría de los domicilios se encuentran en el centro de las ciudades, no obstante hay casos en que los domicilios corresponden a las entradas de dichas de las ciudades varios kms. de carretera; . El equipo de trabajo es básico, el equipo informático se comparte para la realización de tareas, el equipo de comunicación (teléfonos) también es compartido, selectivo y restrictivo.

En las condiciones operativas ubicaremos la información requerida, controles, registros, sistemas, útiles de oficina, tipo de comunicación, instrucciones, toma de decisiones. Estas condiciones son extremas, tal es el caso de la SECODAM que tiene sistematizados varios de los servicios que proporciona, hasta Secretarías que no cuentan con avances tecnológicos, en donde la información requerida tiene que ser enviada por correo, lo mismo sucede con los controles, registros y tipo de comunicación que los órganos desconcentrados tienen en relación con las oficinas centrales, lo que repercute en sus funciones. La toma de decisiones, pese a la delegación de facultades, es reiteradamente consultada con el área central.

Las condiciones contingenciales se refieren a las situaciones que se presentan, tanto ambientales como las generadas por las interacciones internas y con los usuarios del servicio, las situaciones de tipo contingencial se presentan de manera cotidiana por el tipo de servicio y trámites que se realizan, además de agregar la imagen que el sector público todavía tiene en algunas de sus dependencias, y por otra parte la cultura regional en cuanto al cumplimiento de la norma y a los favores por los familiares, parientes o amigos que desempeñan funciones en los órganos desconcentrados, esta situación se presenta más en ciudades pequeñas. Las condiciones contingenciales por emergencias ambientales, pese a que algunas son conocidas con anterioridad por la situación geográfica de las ciudades en que se encuentran ubicadas las oficinas de los órganos desconcentrados, no causan alteraciones, debido al acoplamiento que los servidores públicos tienen de estos lugares, salvo el caso de huracanes, inundaciones, etc.

Como se observa las condiciones físicas no son las deseables, las operativas son un reflejo de la normatividad, la sistematización de procesos y la simplificación administrativa, y las contingenciales complican el panorama, por lo que se considera que la comunicación e interacción que se tenga con el área central es imprescindible. La comunicación e informes es el siguiente elemento de la desconcentración.

1.6 La comunicación e informes en la desconcentración.

Los canales de comunicación que los órganos desconcentrados tienen establecidos con las áreas centrales son de diversos tipos; a continuación se clasifican obedeciendo al mayor grado en el que se utilizan:

1. Telefónico.
2. Paquetería.
3. Sistemas Informáticos interconectados.
4. Correo electrónico.

En este sentido la SECODAM, como se señaló en punto de sistematización de procesos, ya cuenta con sistemas electrónicos susceptibles de mejorarse para la obtención de datos, además de que desde 1996, se implantó el Sistema de Información Directiva (SID) como un instrumento de consulta para instancias superiores de la SECODAM sobre los asuntos más relevantes de las dependencias y entidades de la APF⁷⁸, no obstante faltan incorporar productos para apoyar una mejor toma de decisiones de los funcionarios superiores.

La tendencia muestra que la utilización de los medios informáticos y de telecomunicaciones es la línea a seguir en la función pública, sin embargo esta tendencia se enfrenta a un problema de recursos en donde algunas dependencias y entidades no cuenta con los equipos informáticos suficientes para llevar a cabo sus funciones, mucho menos para interconectarse con el nivel central y regional.

Con todos los elementos anteriormente señalados, se lleva a cabo el fin último de la desconcentración que es la ejecución de sus funciones, materializadas en resultados ya sean trámites o servicios que proporciona la administración pública federal. En este caso práctico para denotar la importancia que tiene la función de los delegados administrativos se establece el trinomio servicio-cliente interno-usuario.

⁷⁸ Programa Nacional de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia y el Desarrollo Administrativo 2001-2006, op. cit. pag. 45.

1.7 La relación Servicio-cliente interno-usuario

Como fin último y más relevante de este proceso de desconcentración de funciones administrativas, es el que se refiere a la interacción del trinomio servicio-cliente interno-usuario. Para efectos de este caso práctico definiremos cada parte del trinomio de la siguiente manera:

SERVICIO.- La interacción (relación de comunicación y de resultados) que tienen los titulares de los órganos desconcentrados como responsables de un trámite o de la prestación de un servicio público (CLIENTE INTERNO).

CLIENTE INTERNO.- Los servidores públicos que dependen de servicios administrativos para el desempeño de sus funciones, de los cuales son responsables los titulares de los órganos desconcentrados (delegados administrativos). Las funciones y responsabilidades de los clientes internos son para atención al usuario del servicio. (USUARIO).

USUARIO.- La persona física o moral que requiere realizar un trámite y/o obtener un servicio de las dependencias gubernamentales, generalmente proviniendo de las decisiones del CLIENTE INTERNO.

La interacción de estos tres elementos tiene un efecto secuencial, ya que de la comunicación y resultados que obtengan los servidores públicos que tramitan y atienden servicios que son proporcionados a las personas físicas y morales que los requieren, dependen el resultado final del trámite o servicio que se proporciona al usuario.

La conjugación de los siete elementos señalados en este primer apartado (la normatividad, la delegación de facultades, la sistematización de procesos, la simplificación administrativa, las condiciones de trabajo, la comunicación e informes y la relación servicio-cliente interno-usuario), todos relacionados entre sí dan por resultado el cómo se inicia y se desarrolla la función desconcentrada en la administración pública federal, también reflejan las connotaciones que esta forma de organización implica. Con este referente de esquema de funcionamiento desconcentrado se integra el concepto de evaluación del desempeño del sector público.

II.2 Evaluación del Desempeño en el sector público.

2.1 Marco Normativo.

El trabajo de los servidores públicos se rige por la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado y respecto del desempeño, por la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos, en ésta última se define a los trabajadores al servicio del estado como servidores públicos, razón por la que en lo sucesivo se utilizará este término.

La Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, reglamentaria del apartado B) del Artículo 123 constitucional,⁷⁹ establece en su artículo 44 que: "Son obligaciones de los trabajadores: I.- *Desempeñar sus labores con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, sujetándose a la dirección de sus jefes y a las leyes y reglamentos respectivos.*". En su artículo 50, exclusivamente señala los factores escalafonarios, los que son:

- I.- Los conocimientos.
- II.- La aptitud.
- III.- La antigüedad, y
- IV.- La disciplina y puntualidad.

Se entiende por:

- a) **Conocimientos:** La posesión de los principios teóricos y prácticos que se requieren para el desempeño de una plaza.
- b) **Aptitud:** La suma de facultades físicas y mentales, la iniciativa, laboriosidad y la eficiencia para llevar a cabo una actividad determinada.
- c) **Antigüedad:** El tiempo de servicios prestados a la dependencia correspondiente, o a otra distinta cuyas relaciones laborales se rijan por la presente Ley, siempre que el trabajador haya sido sujeto de un proceso de reasignación con motivo de la reorganización de servicios, o de los efectos de la desconcentración administrativa aún cuando la reasignación tuviere lugar por voluntad del trabajador.

....."

⁷⁹ *Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado*, <http://www.cddhcu.gob.mx/leyinfo/III/13.htm>.

Dicho proceso escalafonario en razón del artículo 43 de esta misma Ley, se aplica generalmente a los servidores públicos de base, a efecto de realizar las promociones de ascensos y autorizar las permutas.

De estas disposiciones se desprende que la legislación que rige las relaciones laborales de los servidores públicos conserva la orientación exclusiva del "jefe" en cuanto a la ejecución de sus labores y por otra parte, la redacción abierta deja a interpretación en cuando a que el desempeño de labores debe dirigirse conforme a las leyes y reglamentos respectivos como obligatoriedad, es decir, da el supuesto de la teoría burocrática de Max Weber,⁸⁰ no obstante todavía en la realidad operativa gubernamental, esta teoría esta rebasada por inercias llamadas burocráticas en sentido peyorativo, tales como: ineficacias, compadrazgos, amiguismo, nepotismo, etc., no al concepto concebido por Weber.

La Ley de Premios Estímulos y Recompensas Civiles establece el otorgamiento de reconocimientos y en sus artículos se señala la obligatoriedad para que las dependencias y entidades de la Administración Pública lleven a cabo los procesos de evaluación para seleccionar a los servidores públicos que se hacen acreedores a los mismos. Estas disposiciones orientaron la evaluación del desempeño a mecanismos informales-formales, ya que se requería de estas evaluaciones para efectos de otorgar los estímulos señalados en dicha Ley.

Por otra parte y como institución federal, se menciona al Instituto Federal Electoral (IFE) identificado como ente público federal, que como parte de su normatividad, opera el Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, en el que instituyó la Evaluación del Desempeño a partir de año 2000. La Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral es la que coordina este Sistema y durante el ejercicio 2002, desarrollará un programa de seguimiento y modernización tecnológica de los sistemas de evaluación del desempeño aplicados a los miembros del servicio, mismo que se ha modificando y que para el año 2002, tiene actualizaciones en las dimensiones y en el propio mecanismo de evaluación como parte del sistema de carrera del servicio profesional electoral.

⁸⁰ Weber, Max (1999), *Economía y Sociedad*, Decimotercer reimpresión, Editorial FCE, México, pags. 173-180.

2.2 Acciones y resultados.

Sistema de Evaluación del Desempeño para servidores públicos.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público en 1995, emite el documento Sistema de Evaluación del Desempeño, con objeto de apoyar a las dependencias y entidades para que lleven a cabo sus procesos de evaluación del desempeño y puedan otorgar los premios, estímulos y recompensas dispuestos en la Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles, la cual sigue vigente. En la norma emitida por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público se integran las siguientes dimensiones del desempeño.

Aptitudes:

- Conocimiento del puesto.
- Criterio.
- Técnica y organización del trabajo.
- Capacitación recibida.
- Cantidad de trabajo.
- Dirigir y supervisar.
- Necesidad de supervisión.

Actitudes:

- Iniciativa.
- Colaboración y discreción.
- Responsabilidad y disciplina.
- Calidad de trabajo.
- Trabajo en equipo.
- Aprovechamiento de materiales y equipo.
- Seguridad de higiene.
- Relaciones interpersonales.
- Puntualidad y asistencia.

Esta norma fue modificada en el año 2000, las modificaciones de las normas de la evaluación del desempeño que se han emitido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, así como desarrollado y trabajado en coordinación con la SECODAM, tienen su fundamento en la modificación al enfoque que se ha dado, principalmente al proceso presupuestario y la tendencia a insertar la evaluación de los

servidores públicos, como parte del gran proyecto del servicio de carrera civil en la Administración Pública Federal.

Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles.

El antecedente para el otorgamiento de estímulos es la Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles que establece la obligación de integrar un Comité de Evaluación en cada dependencia y entidad para poder otorgar dichos premios, estímulos y recompensas, estos procesos antes de la Norma de 1995, se desarrollaban con mecanismos heterogéneos. Para el otorgamiento de premios estímulos y recompensas se tiene que contar con el recurso presupuestal autorizado, este mecanismo ya se modificó en razón del enfoque para su otorgamiento, ahora está normado que la entrega de estímulos y recompensas sea por calidad en el servicio proporcionado por la institución que se evalúe mediante certificado de ISO9000, esta orientación tiene su origen en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 y se materializa en el Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2002. La entrega de premios continúa en razón de ser por aportaciones destacadas socialmente reconocidas, no tanto por el desempeño en el trabajo, tal es el caso de mérito cívico, premio de la juventud y de deportes.

Plan Nacional de Desarrollo

El Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000, tiene continuidad en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, en donde la evaluación del desempeño de las entidades de la administración pública y de sus servidores públicos para la presente administración, está referenciada al establecer una relación sistemática y transparente entre el gobierno y los ciudadanos con la claridad de metas y objetivos.⁸¹ Cabe señalar que el Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento normativo base para la planeación del Ejecutivo Federal que de éste se desprenden los programas institucionales, fundamento para el cumplimiento de objetivos y metas gubernamentales.

En el apartado de "cómo lo lograremos" integrado en el Plan Nacional de Desarrollo con objetivos y estrategias de tres grandes rubros, se localiza la evaluación del desempeño de los servidores públicos en el correspondiente a Orden y Respeto, en donde del objetivo rector 5 denominado -fomentar la capacidad del estado para conducir y regular los fenómenos que afectan a la población en cuanto a su

⁸¹ *Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006*, Diario Oficial de la Federación del 30 de mayo de 2001, pag. 6.

tamaño, dinámica, estructura y distribución territorial-; el punto 7.3.6 Combate a la corrupción, transparencia y desarrollo administrativo, contempla la evaluación en la siguiente temática del diagnóstico.⁸² Finalmente es importante destacar la limitada atención que se ha dado a la formación y capacitación de los servidores públicos para dotarlos y actualizarlos en el desempeño de su quehacer y facilitar su asunción de responsabilidades mayores. Además, un tema pendiente de resolver es la falta de seguridad de los servidores públicos con respecto a su empleo y la consecuente pérdida en las instituciones por los cambios continuos y discrecionales de funcionarios y técnicos. Por lo anterior, se *requiere un sistema que propicie el desarrollo del servicio público de carrera con base en el desempeño.*

Como estrategia para responder a este diagnóstico, se plantea que se deberán *establecer programas de mejora continua* en los procesos, organización y *desempeño* de las instituciones y *de los servidores públicos.*

De este documento rector se generan otros documentos del mismo nivel de aplicación que este, pero más específicos en cuanto a su carácter normativo y a sus objetivos, así tenemos el Decreto de Presupuesto de Egreso de la Federación para cada ejercicio fiscal, y el Programa Nacional de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia y el Desarrollo Administrativo 2001-2006 (PNCTDA)

Decretos de Presupuesto de Egresos de la Federación.

Además de la Ley de Premios Estímulos y Recompensas Civiles, es en los Decretos de Presupuesto de Egresos de la Federación para los ejercicios fiscales 1998, 1999, 2000, 2001 y 2002, en donde se puede apreciar el enfoque, la formalización y la tendencia de la evaluación del desempeño en la Administración Pública Federal.

A partir de 1996 con los inicios de modificación al proceso presupuestario, se orientó el otorgamiento de estímulos al rendimiento por productividad, fue hasta 1998 con el Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación que se inicia nuevamente una regulación para la evaluación del desempeño para efectos de otorgamiento de estímulos por productividad, eficiencia y calidad en el desempeño de los servidores públicos. La evolución de la normatividad para estos efectos es la siguiente:

⁸² *Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, op. cit. pag. 120.*

1998 y 1999. -La Secretaría de Hacienda y Crédito Público podrá autorizar el pago de estímulos por productividad, eficiencia y calidad en el desempeño a los servidores públicos de la Administración Pública Federal, en aquellos casos que conforme a la Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles estén excluidos del sistema general de estímulos y recompensas. Dicha Secretaría emitirá las normas a las que se sujetará el otorgamiento de los estímulos. Los estímulos a la productividad, eficiencia y calidad en el desempeño, deberán otorgarse selectivamente, de acuerdo a la evaluación del desempeño e cada uno de los servidores públicos, de conformidad con las normas que para tal efecto emita la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.⁸³

2000. - La Secretaría de Hacienda y Crédito Público podrá autorizar el pago de estímulos por productividad, eficiencia y calidad en el desempeño a los servidores públicos de la Administración Pública Federal, en aquellos casos que conforme a la Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles estén excluidos del sistema general de estímulos y recompensas. Dicha Secretaría emitirá las disposiciones a las que se sujetará el otorgamiento de los estímulos a que se refiere este artículo, las cuales deberá publicar en el Diarios Oficial de la Federación, y en coordinación con la SECODAM verificará su cumplimiento.⁸⁴

2001. - La Secretaría de Hacienda y Crédito Público podrá autorizar el pago de estímulos por productividad, eficiencia y calidad en el desempeño a los servidores públicos de la Administración Pública Federal, en aquellos casos que conforme a la Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles estén excluidos del sistema general de estímulos y recompensas. Dicha Secretaría a mas tardar el 28 de febrero de 2001, emitirá las disposiciones a las que se sujetará el otorgamiento de los estímulos, las cuales deberá publicar en el Diario Oficial de la Federación y en coordinación con la SECODAM, verificará su cumplimiento. El pago de estímulos a los servidores públicos deberá ser selectivo, considerando para efecto de evaluación de su desempeño individual, entre otros indicadores, los resultados obtenidos en las tareas asignadas; sus contribuciones para mejorar la toma de decisiones y los procedimientos operativos, así como la capacitación adquirida o impartida, de

⁸³ *Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal del año 1998*, Diario Oficial de la Federación del 29 de diciembre de 1997, artículos 59-60 y *Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal del año 1999*, Diario Oficial de la Federación del 29 de diciembre de 1998, artículos 53-54.

⁸⁴ *Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal del año 2000*, Diario Oficial de la Federación del 31 de diciembre de 1999, artículo 51.

conformidad con la Norma que Establece los Lineamientos del Sistema de Evaluación del Desempeño de los Servidores Públicos de Mando de la Administración Pública Federal⁸⁵.

2002. -Con el fin de promover el buen desempeño colectivo y estimular el establecimiento de sistemas de calidad en la Administración Pública Federal, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público podrá autorizar el otorgamiento de un reconocimiento equivalente al 5 por ciento de las percepciones mensuales, por concepto de Reconocimiento Unico a la Calidad a los servidores públicos de las unidades administrativas de las dependencias y entidades. El otorgamiento de dichos reconocimientos solo procederá cuando se acredite a través de la certificación de calidad en ISO-9000 o certificaciones equivalentes, que de manera fehaciente y objetiva garanticen la satisfacción de los usuarios de los productos y servicios públicos, el uso eficiente de sus recursos presupuestarios y mejoras continuas en sus procesos administrativos, de producción de bienes o prestación de servicios públicos. La Secretaría emitirá las disposiciones a las que se sujetará el pago de dicho reconocimiento de carácter colectivo.⁸⁶

Normas para el otorgamiento de estímulos y productividad, eficiencia y calidad en el desempeño de los servidores públicos de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

De los Decretos de Presupuesto de Egresos de la Federación mencionados, se generó la publicación de las normas para el otorgamiento de estímulos y productividad, eficiencia y calidad en el desempeño de los servidores públicos de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, para los ejercicios fiscales de 2000 y 2001, de las cuales en octubre de 2000, se publica una modificación a las normas del 28 de enero del mismo año, en donde se especifica que durante el segundo semestre, una vez que se ha obtenido los resultados para este periodo derivados de la Norma que Establece el Sistema de Evaluación del Desempeño de los servidores Públicos de mando de la Administración Pública Federal, que expidió para tal efecto la Secretaría en el mes de marzo, el pago podrá efectuarse; esta Norma continuó vigente para 2001 y es la que deroga la Norma emitida en 1995.

La orientación a la calidad se deriva de los trabajos iniciados en 1996 y concretados en 1998 que venía desarrollando la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en los que se modifica la estructura

⁸⁵ Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal del año 2001, Diario Oficial de la Federación del 31 de diciembre de 2000, artículos 50-51.

⁸⁶ Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal del año 2002, Diario Oficial de la Federación del 1 de enero de 2002, artículos 46-47.

programática. En el Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal 1998, como parte de este cambio, se implanta el Sistema de Desempeño (SED) como complemento al proceso presupuestario del gobierno federal en su Nueva Estructura Programática (NEP). Este Sistema de Desempeño es un instrumento para evaluar continua y periódicamente el desempeño y los resultados que, en beneficio de la sociedad, logre la administración pública federal, cubre una necesidad creada por el NEP en lo que se refiere al desarrollo y la aplicación de los indicadores del desempeño, los cuales tiene entre otros objetivos el de evaluar el desempeño y los resultados de las dependencias y entidades.⁸⁷

Para cada tipo de indicador existen varias características o criterio para escoger y para medir el desempeño; las que considera el SED son:⁸⁸

- a) La eficiencia.- tiene como objeto medir costos unitarios y productividad y evaluar el uso de los recursos financieros, materiales y humanos, un proceso eficiente logra la mayor cantidad de productos o servicios al menor costo y tiempo posibles.
- b) La cobertura.- para delimitar el alcance espacial de los bienes y servicios públicos y el de las acciones de gobierno en una región o la población objetivo.
- c) El efecto.- Mide el efecto de los programas y los proyectos en las condiciones económicas y sociales de la población cuantifica en valores de tipo político y social, también los servicios que se otorgan para clientes dentro de la misma institución.
- d) La calidad.- Para captar el nivel de satisfacción e las necesidades y expectativas de quienes reciben los bienes y servicios públicos.
- e) La equidad.- Para evaluar el efecto redistributivo del gasto en la sociedad.
- f) Alineación de recursos.- Para evaluar la congruencia entre recursos aprobados y suministrados (cantidad y oportunidad), se refiere a la medición de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público o de las áreas administrativas que controlan la asignación de recursos.

Como se mencionó el antecedente del NEP y el SED es la reforma al proceso presupuestario que culminó su primera etapa en 1998, para una segunda etapa el servicio civil profesional es necesario. Para lograr un cambio de actitud en los servidores públicos se requieren además otras condiciones, como una mayor flexibilidad operativa, un servicio civil profesional y un marco normativo que incentive

⁸⁷ Chávez P., Jorge A. (2000), *Para recobrar la confianza en el gobierno*, Primer edición, Editorial FCE, México, pag. 206.

⁸⁸ Idem.

a un mejor desempeño,⁸⁹ como factor específico para modificar las actitudes de los servidores públicos para que enfoquen su labor hacia un desempeño por resultados y hacia la transparencia y rendición de cuentas es que se plantea como parte de la segunda etapa el diseño e implementación de un servicio civil profesional, el cual se encuentra especificado en el PNCTDA.

Programa Nacional de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia y el Desarrollo Administrativo 2001-2006 (PNCTDA).

No obstante, de haber sido publicado con anterioridad al Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, el Programa Nacional de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia y el Desarrollo Administrativo 2001-2006, deriva las referencias de evaluación del desempeño del documento nacional de planeación, a continuación se mencionan dichas referencias:

Presentación.

"En tal virtud, un programa debe ser más que la mera asignación de recursos. Es la secuencia congruente entre objetivos, estrategias y metas; la movilización de recursos humanos, físicos, tecnológicos y financieros; la simplificación y actualización de normas y regulaciones orientados a su cumplimiento; la definición de los responsables de su ejecución; y, *los criterios para evaluar el desempeño.*"⁹⁰

*II. El gobierno que recibimos.*⁹¹

B) Una Administración Pública Federal con Rezagos.

"El funcionamiento de la APF observa debilidades que deben enfrentarse con decisión:

- Políticas de desarrollo de los recursos humanos limitadas *por la carencia de un sistema de carrera que facilite su profesionalización*, que contribuya de manera significativa a mejorar las competencias labores y que, en consecuencia apoye, premie y motive el desempeño de los servidores públicos;"

*¿Qué nos proponemos hacer?*⁹²

D) Servidores Públicos con una Cultura Ética y de Servicio a la Sociedad.

"Por lo tanto, *un sistema de carrera que comprenda desde la selección y reclutamiento hasta la evaluación del desempeño*, prestaciones y la terminación de la relación laboral es impostergable."

⁸⁹ Chávez P. Jorge A., *op. cit.* pag. 219.

⁹⁰ <http://www.secodam.gob.mx>.

⁹¹ *Programa Nacional de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia y el Desarrollo Administrativo 2001-2006*, *op. cit.* pags. 8-9.

⁹² *Ibid.* pag. 15.

*VI. Líneas Estratégicas*⁹³

Objetivo

1. - Prevenir y abatir prácticas de corrupción e impunidad e impulsar la mejora de la calidad en la gestión pública

Líneas Estratégicas

1.1

Establecer el marco jurídico, institucional y operativo que permita la debida actuación de la Secretaría.

1.2

Mejora de los procesos y servicios públicos en la Administración Pública Federal.

1.3

Desarrollar los recursos humanos de la Administración Pública Federal

*Línea estratégica 1.3 Desarrollar los recursos humanos de la APF*⁹⁴

"El establecimiento gradual de un servicio profesional de carrera en la APF será un pivote de principal importancia para impulsar la mejora integral del servidor público y la prestación de servicios de alta calidad por instituciones competitivas."

*VI. Líneas estratégicas*⁹⁵

B) Vinculación

Las acciones y proyectos concretos para lograr la Línea estratégica 1.3 Desarrollar los recursos humanos de la APF son:

- 1.3.1 Estudio de sueldos y salarios de las áreas críticas de la APF
- 1.3.2 Formación y capacitación de los servidores públicos
- 1.3.3 *Servicio profesional de carrera en la Administración Pública Federal*
- 1.3.4 Inducción y adopción voluntaria del Código de Ética de los servidores públicos

*Las metas del proyecto 1.3.3 son:*⁹⁶

1. Contribuir en el diseño de los mecanismos necesarios para profesionalizar a los servidores públicos.
2. Contribuir en la simplificación y enriquecimiento de la normatividad que permita profesionalizar a los servidores públicos.

⁹³ *Ibid.* pag. 20.

⁹⁴ *Ibid.* pag. 21.

⁹⁵ *Ibid.* pag. 24.

⁹⁶ *Ibid.* pag. 40.

Las actividades son:

1. Investigación de las mejores prácticas de los mecanismos vigentes en México y en el mundo.
2. Elaboración de propuestas para simplificar y enriquecer la normatividad en materia de servicios personales que permita profesionalizar a los servidores públicos.

El indicador relevante.

Las metas y actividades corresponden a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en coordinación con la Oficina de la Presidencia para la Innovación y la Calidad. *El indicador relevante es: los mecanismos diseñados y aprobados.*

Como se aprecia, el fundamento para la inclusión de la evaluación del desempeño en los programas gubernamentales es la transparencia de recursos procurando un desarrollo administrativo y por ende la profesionalización de los servidores públicos, el objetivo entonces de un sistema de evaluación del desempeño debe responder a estas bases. Las metas son corresponsabilidad de una Secretaría de Estado y la Oficina de la Presidencia, lo cual significa que la superioridad (la dirección) está involucrada con los cambios, al menos en programa de trabajo.

Primer Informe del Secretario de Contraloría y Desarrollo Administrativo.

En relación con lo expuesto en los objetivos y líneas de acción que comprenden el PNCTDA, el cual se publicó en abril de 2002 podemos observar las acciones que ya se habían realizado con relación al servicio civil de carrera y en específico a la evaluación del desempeño en el primer informe de labores del actual Secretario de la Contraloría y Desarrollo Administrativo, emitido en septiembre de 2001, donde se señala lo siguiente:⁹⁷

La misión de la SECODAM indica: "... abatir los niveles de corrupción en el país y dar absoluta transparencia a la gestión y el desempeño de las instituciones y de los servidores públicos de la Administración Pública Federal." En el reporte de la Unidad de Desarrollo Administrativo dependiente

⁹⁷ www.secodam.gob.mx/rendicion/rendicion.html.

del Secretario, se reporta en el punto 3.5.2 Sistemas de Carrera y de Evaluación del Desempeño, lo siguiente:

"Instrumentación del servicio civil de carrera

- Se recabó información para análisis y está en proceso el documento de instrumentación y costo presupuestal.
- Asimismo, se elaboró el desarrollo conceptual y criterios de diseño de los componentes del servicio civil de carrera: Reclutamiento, selección e ingreso; evaluación, inducción, capacitación y formación; promoción y ascenso; remuneración e incentivos; gestión organizacional y separación. Se concluyó el diseño del componente de evaluación."

No obstante ya concluido el diseño del componente de evaluación, el acceso a la información no es público y no se han instrumentado acciones al respecto.

Segundo Informe del Secretario de Contraloría y Desarrollo Administrativo.

En el segundo informe del Secretario de Contraloría y Desarrollo Administrativo respecto del servicio público profesional en la Administración Pública Federal que es la vertiente de la que se deriva la evaluación del desarrollo, se menciona que se realizaron los trabajos de análisis profundo de las iniciativas de ley de Servicio Público de Carrera que se encuentran actualmente en el Poder Legislativo, con el propósito de asumir el compromiso, en su caso, cuando se apruebe la ley correspondiente.⁹⁸

Instituto Federal Electoral

Con el enfoque de calidad y con orientación a los resultados señalados en el Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2002, ya el Instituto Federal por su parte implementa la evaluación del desempeño a partir del nuevo Estatuto del Servicio Profesional Electoral, en el que la Dirección Ejecutiva el Servicio Profesional Electoral tiene a su cargo la coordinación de la evaluación del desempeño de los funcionarios del servicio profesional electoral, así como la evaluación especial, la primera es con periodicidad anual y la segunda cuando se llevan a cabo procesos electorales federales.⁹⁹

⁹⁸ www.secodam.gob.mx. Segundo informe, pag. 113.

⁹⁹ Méndez y Raich, Coord. *op. cit.* pags. 49-54.

Las dimensiones de la evaluación del desempeño de los funcionarios son:

1. Eficacia y eficiencia en procesos, proyectos o funciones.
2. Eficacia y eficiencia en resultados globales.
3. Principios y perfiles de actuación.
4. Desarrollo laboral.

Las dimensiones de la evaluación especial son:

1. Resultados de objetivos y metas programadas.
2. Estándares profesionales de servicio
3. Trabajo en equipo.

El sistema de evaluación de los funcionarios del servicio profesional electoral, se caracteriza por:

- a) Es una evaluación basada en resultados del desempeño de cada funcionario.
- b) Se dan a conocer con anticipación los criterios y factores de evaluación, para que sean conocidos por los evaluados y los evaluadores.
- c) Se toma en cuenta la valoración de otras instancias diferentes a la del superior jerárquico, incluso en puestos más altos se considera a los partidos políticos en algunos aspectos de la evaluación.
- d) Los resultados se utilizan como insumos para tomar decisiones en cuando a la formación, promoción, incentivos y sanción.

Como se observa el método que el Instituto Federal Electoral utiliza, está basado en la filosofía de administración por objetivos con ciertas variantes.

Entidades Federativas

Con objeto de visualizar las condiciones con las que operan las entidades federativas respecto de la evaluación del desempeño, se elaboró cuadro que contiene el señalamiento de cuales entidades identifican la evaluación del desempeño y cuales no, y en su caso los métodos de evaluación que se utilizan. De esta integración de datos, en el ámbito estatal tenemos las siguientes cifras: 22 estados identifican la evaluación de los servidores públicos y en 9 no. De los 22 estados que identifican la evaluación, realmente se realiza en 13 y en 6 se cuenta con un método, es decir el 27.2%. A continuación se incluye cuadro relativo a esta información.

Cuadro 6. IDENTIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y MÉTODOS UTILIZADOS EN LAS ENTIDADES FEDERATIVAS EXCEPTUANDO EL DISTRITO FEDERAL

ESTADO	IDENTIFICA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		MÉTODO DE EVALUACIÓN Y DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO
	NO	SI	
Aguascalientes	X		
Baja California		X De aplicación esporádica	Se recurre a esta practica tan solo con fin de otorgar estímulo económico y otros reconocimientos a los servidores públicos que obtengan el mayor puntaje (no especifica el método).
Baja California Sur		X En el sector salud En el resto de los órganos se aplica mensualmente.	Calificación de méritos. Cédulas para calificar por puntuación el ejercicio de la función de los servidores públicos de acuerdo con los siguientes factores: Eficacia Eficiencia Intensidad Calidad Diligencia Responsabilidad Disciplina Asistencia y puntualidad, y Permanencia
Campeche		X	Se "califica" la asistencia del total de días laborales en razón de los laborados.
Coahuila		X	Se encuentra en proceso el diseño e implantación de un sistema de evaluación del desempeño, con base en el cumplimiento de programa y metas de trabajo, así como la ponderación de algunos elementos relacionados con la actitud, aptitud y nivel profesional del evaluado. Para servidores públicos de niveles técnico/operativo y mandos medios.
Colima		X	Por el grado de calidad y cantidad alcanzados por un servidor público en un periodo determinado, en el cumplimiento de los programas y objetivos de la dependencia.
Chiapas		X	Se encuentra en proceso la instauración de un sistema de evaluación del desempeño para el personal de confianza.
Chihuahua		X	Conforme a lo señalado en las Condiciones Generales de Trabajo del Gobierno, serán determinados por la índole de las funciones o actividades que deba desarrollar el servidor público de acuerdo con el cargo o empleo que desarrolle.
Durango	X		
Guanajuato		X	Cédula de evaluación del desempeño del grupo de servicio donde se citan una serie de factores tales como: Uso de materiales y equipo Calidad en el trabajo Relaciones interpersonales Trabajo en equipo Cantidad en el trabajo Colaboración Disciplina Discreción Criterio Iniciativa. De estos factores se obtiene un puntaje de acuerdo con indicadores, dando la <u>clasificación del personal evaluado</u> .
Guerrero		X	Se indica la definición de medición de productividad.
Hidalgo		X Para el sector educativo.	Se consideran cinco factores ponderados: Antigüedad 10 Grado académico 15 Preparación profesional 25

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

ESTADO	IDENTIFICA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		METODO DE EVALUACIÓN Y DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO
	NO	SI	
			<p>Acreditación de cursos de actualización 15</p> <p>Desempeño profesional 35</p> <p>El titular de la dependencia considera para la evaluación la asistencia, puntualidad, colación de manera espontánea y oportuna por encima de sus obligaciones y el empeño y superación comprobadas en sus funciones a través de una Nota de Mérito.</p>
Jalisco	X		
México		X En el subsistema educativo. Centro de prevención y Readaptación Social, en forma mensual y cuatrimestral.	<p>A través de un instrumento de valoración aplicado por el superior inmediato.</p> <p>Para puestos de custodia y vigilancia, considerando como factores: la capacitación recibida y la participación en actos relevantes en el servicio en el periodo de evaluación. Participan los jefes inmediatos, el director del centro y los evaluados.</p>
Michoacán		X	Se inicio un proyecto de reingeniería administrativa en la que se encuentra la evaluación del desempeño de los servidores públicos.
Morelos	X		
Nayarit		X	Indica que no existe un procedimiento normativo, sistema o políticas generales para su aplicación.
Nuevo León		X	Solo se indica la norma que dispone realizarla.
Oaxaca		X En forma cuatrimestral	<p>Se realiza a través de la evaluación del Desempeño Laboral que es igual a la calificación del comportamiento laboral de los servidores públicos en general. Obtenido mediante cédula que contiene los siguientes factores:</p> <p>Conocimiento del trabajo Calidad del trabajo Cantidad de trabajo Colaboración Iniciativa Adaptabilidad.</p> <p>Es llenada por el jefe inmediato del servidor público. Se hace una separación de los servidores públicos centrales y descentralizados.</p>
Puebla		X	No existe sistema general se realiza según el enfoque particular de cada dependencia del gobierno del estado.
Querétaro		X	Se encuentra en proceso la elaboración de un Sistema de Evaluación del Desempeño.
Quintana Roo		X Mensual y cuatrimestralmente	<p>A través de escalas con cuatro grados (sobresaliente, muy bueno, bueno deficiente), y los siguientes factores:</p> <p>Uso de materiales y equipo Criterio Capacidad de dirección Cantidad y calidad del trabajo Discreción Iniciativa Colaboración Disciplina Trabajo en equipo Relaciones interpersonales Aspecto personal</p> <p>Son llenadas por el jefe inmediato con lineamientos al respecto, no obstante el servidor público evaluado puede inconformarse y solicita una revaloración del jefe inmediato de la persona que lo evaluó.</p>
San Luis Potosí	X		
Sinaloa	X		

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

ESTADO	IDENTIFICA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		METODO DE EVALUACIÓN Y DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO
	NO	SI	
Sonora		X	Se señala que se otorga la mención de mérito especial y un premio al trabajo que se distinga por su buen desempeño, superación personal y otros atributos.
Tabasco		X	Se remite al señalamiento de las Condiciones Generales de Trabajo (procesos escalafonario) para los servidores públicos de base y para los servidores públicos de confianza, indica que el jefe, secretario del ramo o la Comisión de Administración Pública son los que determinan lo conducente para medir el desempeño.
Tamaulipas		X	Los factores a evaluar son: Conocimiento del puesto. Criterio Organización del trabajo. Capacitación recibida. Productividad en el trabajo. Dirección y supervisión. Disciplina. Iniciativa Colaboración. Responsabilidad. Discreción. Calidad del Trabajo. Trabajo en Equipo. Utilización de materiales y equipo. Seguridad e higiene. Relaciones Interpersonales. Puntualidad y asistencia. Solo se aplica a personal operativo.
Tlaxcala	X		
Veracruz	X		
Yucatán		X	Modelos nacionales de evaluación a su desempeño. Sistema dinámico de valoración del esfuerzo y el potencial de desarrollo del servidor público.
Zacatecas	X		

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis del texto correspondiente al Capítulo II de cada estado de la República, contenidos en la Edición Profesionalización de servidores públicos locales en México, INAP, 1999.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Situación actual

La Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM) es la dependencia que tiene la competencia del desarrollo administrativo de los servidores públicos, ésta ha realizado esfuerzos considerables respecto de la evaluación del desempeño, mismos que se han señalado con anterioridad a partir de 1995, con un enfoque derivado de la evaluación institucional respecto de los resultados obtenidos en un marco de abatimiento a la corrupción con la transparencia en el manejo de recursos. El trabajo desarrollado por la SECODAM e informado, se relaciona con el trabajo de las dependencias y

entidades (Secretarías de Estado y organismos descentralizados), más no con la dinámica operacional tan singular que tienen los tribunales. Este caso práctico se ocupa de éstos, específicamente de la función de apoyo administrativo que prestan los delegados administrativos a los magistrados federales.

Con el enfoque de calidad en la productividad y prestación de servicio como lo señala el Decreto de Presupuesto de Egresos para el ejercicio fiscal 2002, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público ya no publica las normas para el pago de estímulos y las relativas al Sistema de Evaluación del Desempeño de los servidores públicos de mando, ya que han estado en revisión, esta situación incluso se señala en el primer artículo transitorio del Acuerdo que publica las Norma para el otorgamiento de estímulos por productividad, eficiencia y calidad en el desempeño a los servidores públicos de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, del 21 de febrero de 2001, en el sentido de que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público con la participación que corresponda a la SEDODAM y a la Oficina de la Presidencia para la Innovación gubernamental, podrá adecuar las bases del Sistema de Evaluación del Desempeño de los servidores públicos de mando de la Administración Pública Federal.¹⁰⁰ La determinación de dimensiones (criterios), ya fue concluida, según lo informó el titular de la SECODAM, no obstante no han sido difundidas.

Myriam Cardoso, define la evaluación del desempeño como: Un camino necesario y sembrado de obstáculos hacia el profesionalismo en las organizaciones públicas,¹⁰¹ señala como principales obstáculos para la aplicación de sistema de evaluación, que son particularmente relevantes en el contexto mexicano, los siguientes:

1. Las consecuencias psicosociales que afectan aspectos fundamentales en la vida de los individuos, como el mantenimiento de su empleo, su nivel de ingreso, reconocimientos, prestigio, estatus, autoestima, etcétera. Razones que provocan que los empleados se opongan a la instauración de sistemas de evaluación del desempeño, y en caso de que se apliquen ponen en práctica mecanismos de evasión, justificación o de cumplimiento meramente formal de la meta, sin comprometerse realmente con el efecto de su actuación.

¹⁰⁰ Norma para el otorgamiento de estímulos por productividad, eficiencia y calidad en el desempeño a los servidores públicos de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, Diario Oficial de la Federación del 28 de febrero de 2001, Primer artículo transitorio.

¹⁰¹ Méndez Martínez, José Luis y Raich, Portman Uri, Coordinadores. *op. cit.* pag. 232.

2. Obstáculos de índole cultural y tradicional, ya que los equipos de trabajo se han conformado mas por relaciones de amistad y lealtad, provocando que quien ocupa el puesto de nivel superior tienda a proteger a su equipo y no a evaluarlo técnica y objetivamente. "Cuando se transita hacia la profesionalización del servicio civil, los criterios anteriores tienen que cambiar, sin embargo, no debe esperarse que estos rasgos se modifiquen rápidamente." Por otra parte la evaluación del desempeño se ha aplicado en ocasiones con un criterio restringido y punitivo para legitimar el desplazamiento de personas y equipos.

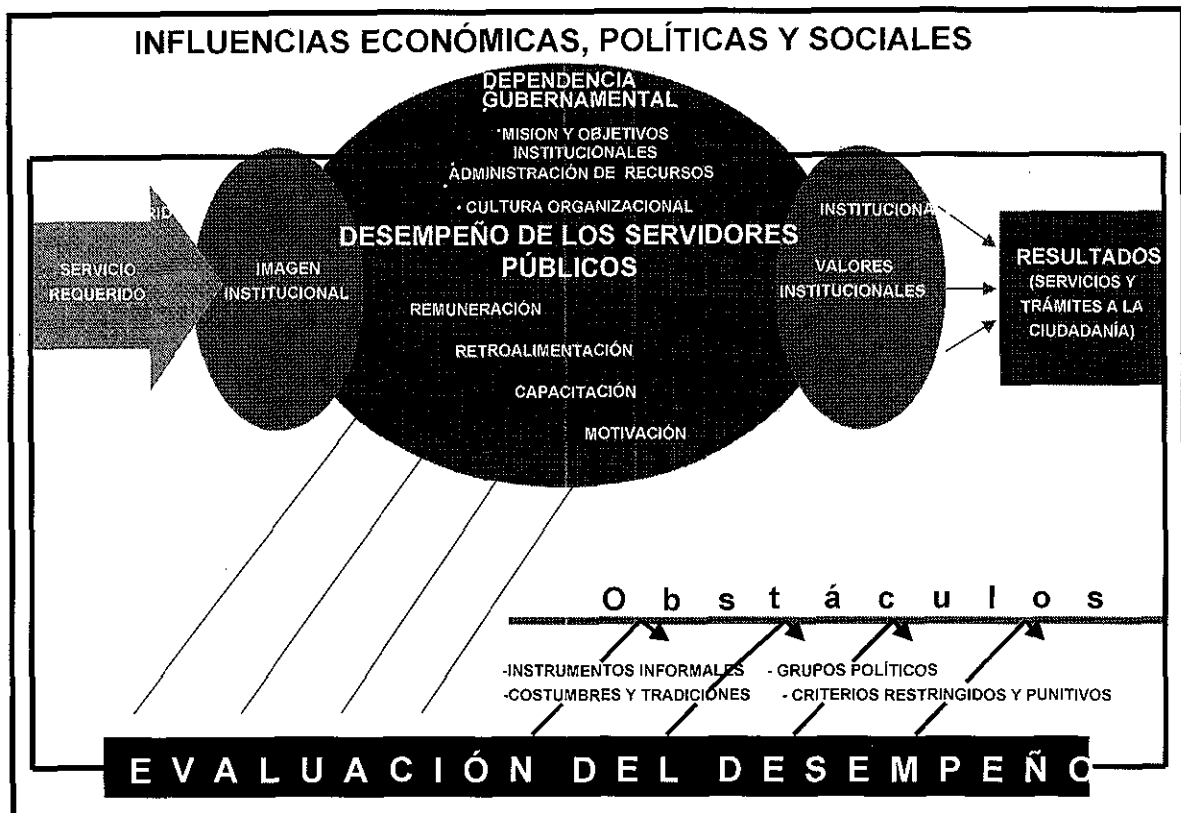
Por lo que respecta a los métodos y técnicas disponibles para la evaluación del desempeño, un comentario interesante respecto de la planeación estratégica del gobierno federal en la cual se encuentra inmersa la evaluación del desempeño es el siguiente: "En la Administración Pública Federal, se ha concebido el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) directamente relacionado con la Nueva Estructura Programática (NEP); la evaluación del desempeño en el sector público federal tiene el propósito de realimentar el proceso de planeación, programación y presupuesto al considera la calidad del servicio y la satisfacción del beneficiario, teniendo en cuenta que los productos y servicios ofrecidos deben producir beneficios reales en la población "El desarrollo de indicadores para evaluar el desempeño y los resultados representa una incursión en territorio poco explorado para el sector público federal."¹⁰²

Considerando los puntos que dan sustento a la evaluación del desempeño y estos últimos comentarios de Myriam Cardoso y Jorge Chávez, se presenta a continuación figura que muestra la interacción de los propósitos de la evaluación del desempeño, tanto los correspondientes a los servidores públicos como de la organización, sus obstáculos o su canalización final con los consecuentes resultados de las dependencias gubernamentales, incluyendo los obstáculos que enfrentan los sistemas de evaluación del desempeño en el sector público.

¹⁰² Chávez P, Jorge A., *op. cit.* pags. 203-204.

Figura 11. ENTORNO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SUS OBSTACULOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

→ Normatividad vigente ▶ Actualización → Normatividad vigente ▶ Actualización ▶



Fuente: Elaboración propia considerando los comentarios de Myriam Cardoso y Jorge Chávez, así como la experiencia personal como servidor público.

En la figura 11 se esquematiza la función pública partiendo del servicio requerido solicitado por la ciudadanía, teniendo en primer contacto con la imagen institucional que lo tiene que atender, en el entorno interno de la dependencia gubernamental se conjugan la misión, los objetivos, con la administración de recursos y la cultura organizacional, elementos en los que se encuentra inmerso el desempeño de los servidores públicos. Como base la evaluación del desempeño puede influir en la toma de decisiones para remuneraciones, retroalimentación del desempeño, capacitación y motivación, no obstante estas vertientes pueden no ser logradas por los obstáculos en la evaluación del desempeño como son: los instrumentos informales de evaluación del desempeño, las costumbres y tradiciones que están perpetradas en la organización, los grupos políticos que se anquilosan en las

dependencias gubernamentales y los criterios limitados y con cierta orientación hacia el desempeño de los servidores públicos.

Si se superan los obstáculos los servidores públicos bien remunerados, capacitados, motivados y con retroalimentación acerca de su desempeño, tienen una alta probabilidad de reflejar como productos de su trabajo ciertos valores institucionales que redundan en los resultados que en el caso de la función pública son buenos servicios y trámites a la ciudadanía. Este proceso a su vez es incluido por los aspectos económicos, políticos y sociales como entorno externo de la dependencia pública del caso.

Capítulo III

La Dependencia Gubernamental y los delegados administrativos.

Los aspectos que conlleva en su operación la desconcentración administrativa, el trabajo de los delegados administrativos y el papel que éste trabajo tienen en la función jurídica realizada por los magistrados federales, en la dependencia gubernamental se exponen a continuación.

III.1 La desconcentración en la dependencia gubernamental.

La función jurídica que realiza la dependencia gubernamental tiene planteados objetivos y metas a cumplir en la dinámica del desarrollo económico, político, demográfico y cultural del país, los actores que intervienen en dicho desarrollo, tienen conforme a la defensa de sus intereses que sujetarse a la legalidad y así conservar el estado de derecho que los ciudadanos mexicanos queremos. Los tribunales ubicado en el interior de la República atienden los asuntos que son de su competencia, conforme a la circunscripción territorial que la dependencia gubernamental determina. Antes de 1996 los servicios administrativos eran atendidos por un coordinador administrativo que apoyaba al magistrado en este tipo de funciones, no obstante el trámite de todos estos servicios tenía que realizarse con las áreas centrales que desarrollaban esas actividades (administración de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos), en este caso el tiempo de respuesta era lento. En 1996 se crearon las primeras delegaciones administrativas como un órgano administrativo que debía atender los requerimientos de los magistrados para el funcionamiento adecuado de los tribunales y servir prácticamente de enlace entre las áreas centrales y los magistrados, determinándose cuatro tipos de delegaciones administrativas considerando:

- a. El número de tribunales y servidores públicos adscritos a estos de la región a atender.
- b. Las regiones previamente establecidas conforme a la circunscripción territorial de los tribunales.
- c. La experiencia de los coordinadores administrativos que venían desempeñando el apoyo a las *funciones administrativas en los tribunales*.
- d. Distancias y tiempos para el traslado de las ubicaciones físicas de las oficinas de los tribunales en su universo de atención.
- e. Sistematización en los procesos para el pago de nómina y para las compras de gastos menores.

Por otra parte cabe mencionar que las normas con las que se regían los servicios administrativos de los tribunales, se constituían por circulares emitidas en cada tribunal de manera interna, con la consecuencia falta de uniformidad en criterios operativos incluso de un tribunal a otro. Asimismo prevalecía la demora en la prestación de todo tipo de servicios administrativos, excepto del pago de nómina. Todas las adquisiciones y arrendamientos de bienes, así como la prestación de servicios profesionales era tramitada y autorizada por las áreas centrales de acuerdo a su competencia.

Con la creación de las delegaciones administrativas los logros relevantes fueron: la disminución del volumen de trabajo de las áreas centrales y la prontitud con el suministro de bienes para el funcionamiento de los tribunales.

Con este antecedente y la experiencia operativa, fue hasta finales de 1999 cuando se definieron las delegaciones administrativas como órganos desconcentrados, con facultades para ejercer presupuesto autorizado y tomar decisiones en la administración de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

Con la delegación de autoridad por parte de las áreas centrales, para que se diera la operación de su competencia en las delegaciones administrativas con cierto grado de libertad técnica, la redefinición administrativa con la coordinación de acciones fue fundamental. Dado que las decisiones en su mayor parte operaban de forma lineal, por lo que con los esfuerzos articulados se buscó la congruencia en el actuar, siendo ésta una tarea esencial en la desconcentración administrativa. Asimismo fue necesario que todas las áreas centrales (Personal, Programación Presupuestación y Contabilidad, Tesorería, Recursos Materiales y Recursos Financieros e Informática) coordinaran acciones con el área jerárquica superior a las delegaciones administrativas que se denomina Dirección de Delegaciones Administrativas.

Un ejemplo de la obligada coordinación de esfuerzos fue la implantación de los subcomités de protección civil en cada una de las ciudades donde se localizan los tribunales, ya que el Comité de Protección Civil que está instituido en la dependencia gubernamental cumple las disposiciones de la Secretaría de Gobernación en cuanto a su constitución, integración y funcionamiento, no obstante al momento en que la dependencia gubernamental cuenta con oficinas en el interior de la República este Comité debe atender también este ámbito, haciéndolo mediante la creación de subcomités; dichos subcomités, deberán responder ante una eventualidad, bajo las normas que el Comité de Protección

Civil institucional establezca. Esta es una desagregación de las funciones asignadas a las delegaciones administrativas, sin menoscabo de que tenga su relativa importancia en razón de cumplir una norma en el ámbito nacional y por una situación contingencial que se llegara a presentar.

En la siguiente estructura funcional, se muestra la ubicación de las delegaciones administrativas con el esquema de desconcentración administrativa de la dependencia gubernamental.

Cuadro 7. ESTRUCTURA FUNCIONAL DE LA DESCONCENTRACIÓN EN LA DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL

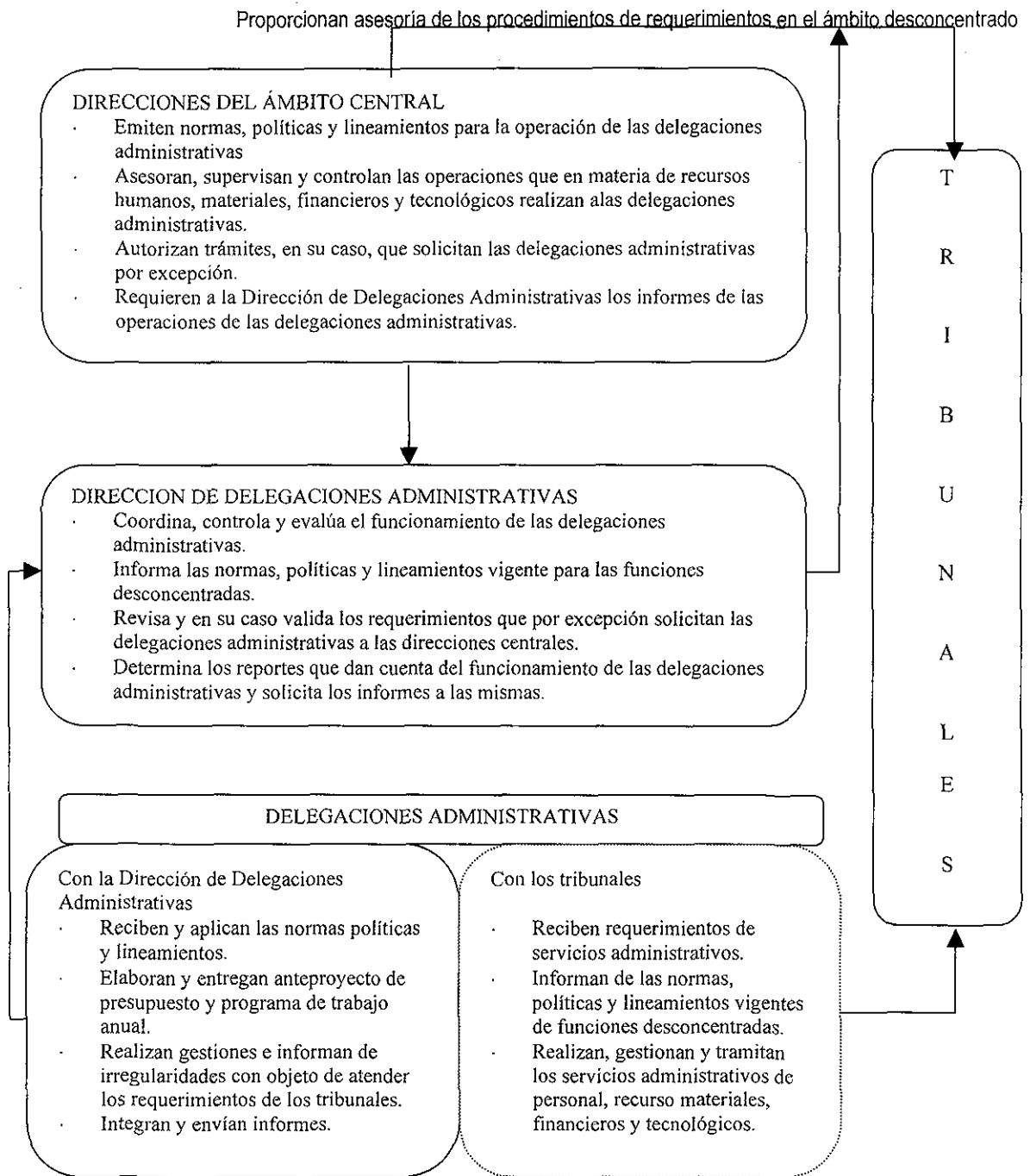
AMBITO CENTRAL	FUNCIÓN GENERICA	FUNCIÓNES ESPECIFICAS DE DESCONCENTRACIÓN
Oficialía Mayor	Coordinar la administración de los recursos humanos, materiales y financieros de la dependencia gubernamental.	<ul style="list-style-type: none"> Definir estrategias para el funcionamiento. Autorizar normas, políticas y lineamientos de operación. Coordinar y dirigir acciones administrativas.
Dirección de Personal	Administrar los recursos humanos de la dependencia gubernamental	<ul style="list-style-type: none"> Emitir las normas, políticas y lineamientos de operación. Autorizar los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales. Capacitar a los delegados administrativos.
Dirección de Programación, Presupuestación y Contabilidad	Administrar los recursos financieros de la dependencia gubernamental y registra las operaciones presupuestales y contables para emitir los estados financieros y los informes de Cuenta Pública y de control, ejercicio y evaluación del gasto público.	
Dirección de Tesorería	Ejercer el gasto público, libera cheques y controla el flujo de recursos.	
Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales	Administrar los recursos materiales y proporciona los servicios generales de la dependencia gubernamental.	
Dirección de Informática	Administrar los recursos informáticos y de telecomunicaciones de la dependencia gubernamental.	
Dirección de Delegaciones Administrativas	Coordinar y supervisar el funcionamiento de las delegaciones administrativas.	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar el funcionamiento de las delegaciones administrativas.
REGIONES		
Delegaciones Administrativas	Proporcionar los servicios administrativos a los tribunales en su región.	<ul style="list-style-type: none"> Aplicar las normas, políticas y lineamientos para el otorgamiento de servicios administrativos desconcentrados. Realizar tramites administrativos. Solicitar asignación de recursos financieros y tecnológicos. Integrar informes de asignación de recursos materiales, prestación de servicios, movimientos e incidencias de servidores públicos, de equipo de computo y de telecomunicaciones y del ejercicio del gasto público.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de documentos normativos de la dependencia gubernamental

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Para cumplir con sus funciones, las delegaciones administrativas establecen su coordinación operativa con las Dirección de Delegaciones Administrativas, teniendo sin embargo relaciones diversificadas con las áreas centrales que les finiquitan los trámites o para coordinarlas y evaluar su operación; en el siguiente diagrama se refleja este tipo de relación y la coordinación funcional de las delegaciones administrativas.

Figura 12. DIAGRAMA FUNCIONAL DE LAS DELEGACIONES ADMINISTRATIVAS



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis en documentos normativos de la dependencia gubernamental.

Tomando como base la función de administración de recursos en la dependencia gubernamental, se establecen los elementos de su esquema de desconcentración, los cuales son la sistematización de procesos, la simplificación administrativa, la delegación de facultades, las normas, políticas lineamientos para la operación de funciones administrativas desconcentradas, la comunicación y los informes, y por último las condiciones de trabajo de las delegaciones administrativas, todos ellos sustentados en el primero que es la función de administración de recursos en la dependencia gubernamental.

En la figura 14 se observa la secuencia en la que se presentan cada uno de los elementos de la desconcentración de funciones administrativas. El primero y la base de los demás, se refiere al trabajo de los servidores públicos y su relación laboral, los bienes y servicios necesarios para cumplir los objetivos de la dependencia gubernamental, así como los recursos financieros y tecnológicos con los que cuenta, estos recursos son administrados por las áreas competentes para ello. El segundo elemento se refiere a los procesos y su sistematización, los cuales dan origen al tercer elemento que es la simplificación administrativa como parte fundamental para la optimización de los recursos mencionados. Estos dos últimos elementos son la base para el cuarto que es la delegación de facultades orientada a la agilización en el otorgamiento de los servicios administrativos en el ámbito regional, conjugado con el de la normatividad que rige el funcionamiento del área que proporcionan estos servicios administrativos.

El cuarto y quinto elementos generan el sexto referente a la comunicación y los informes que las delegaciones administrativas tienen con sus clientes internos (magistrados) y con las áreas centrales, su coordinadora la Dirección de Delegaciones Administrativas y las áreas normativas (Direcciones de Personal; de Programación, Presupuestación y Contabilidad; Tesorería; Recursos Materiales y Servicios Generales e Informática).

El séptimo elemento es consecuencia de los seis que le anteceden y la base para que se dé el resultado generado por las delegaciones administrativas, que representa el octavo y último componente de la desconcentración administrativa en la dependencia gubernamental que es el servicio-cliente interno, es decir los servicios administrativos que le son proporcionados a los magistrados para que se lleven a cabo las funciones jurídicas.

Todos estos elementos tienen una influencia en el funcionamiento de las delegaciones administrativas y en la forma en que desempeñan su trabajo los delegados administrativos; conocer el origen y la secuencia de cómo se conforma la desconcentración de funciones administrativas proporciona elementos para el análisis y diseño del Modelo Propuesto para la Evaluación del Desempeño de Delegados Administrativos. En la siguiente figura se muestran los elementos mencionados.

Figura 13. ELEMENTOS DE LA DESCONCENTRACIÓN ADMINISTRATIVA EN LA DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis del proceso de desconcentración de la dependencia gubernamental.

Como se mencionó estos elementos dieron origen a las funciones de apoyo administrativo a los tribunales y son la base para su desarrollo por parte de los delegados administrativos, en el siguiente apartado se describe el trabajo de estos delegados administrativos.

III.2 El trabajo de los delegados administrativos.

Como resultado de los análisis realizados acerca del apoyo que administrativamente debía proporcionarse a los tribunales se autorizó la creación de las delegaciones administrativas, dependientes de la Dirección de Delegaciones Administrativas, las cuales realizarían a partir de 1996 la administración de los recursos humanos, financieros y materiales para que los tribunales ubicados en esa ciudad se dedicaran ex profeso a la función jurídica, fue en 1999 cuando se incorpora la administración de recursos tecnológicos y se crean las delegaciones administrativas como órganos desconcentrados.

Con una plantilla tipo de 7 plazas, se inicia el proceso para que a través de las necesidades planteadas en cuanto al número de tribunales, número de servidores adscritos y rezago, se realizara la adscripción, reubicación, renivelación o conversión de plazas destinadas para este fin a través de los estudios respectivos. En la actualidad las plantillas de plazas son desde 23 a 3 plazas, dependiendo de las tres circunstancias mencionadas.

Los factores determinantes en la decisión para la creación de las delegaciones administrativas, como un órgano con facultades que le permitieran tener agilidad en las adquisiciones, prestación de servicios, pago de remuneraciones a los servidores públicos, surtimiento de papelería, etc., fueron los siguientes:

- I. Los magistrados ya no desarrollaban directamente las funciones administrativas, sin embargo si se ocupaban de aspectos de las relaciones laborales de los servidores públicos del tribunal.
- II. El servidor público con puesto de asistente administrativo, que realizaba trámites administrativos, se enfrentó ante un gran volumen de trabajo que no le permitía cumplir con su actividad principal de elaborar y pagar la nómina, así como las prestaciones a los magistrados y servidores públicos del tribunal.
- III. El incremento en el número de asuntos recibidos en los tribunales aumentó los requerimientos de los magistrados, así como las necesidades para la operación del tribunal.
- IV. Los conocimientos del asistente administrativo exigían ser más amplios en materias laboral, contable, presupuestal, de adquisiciones y de informática.

Las actividades que realizaban los asistentes administrativos antes de la creación de las delegaciones administrativas se referían a:

En materia de recursos humanos: apoyar a los magistrados en la selección y contratación de servidores públicos; elaborar y pagar las nóminas.

En materia de recursos materiales: apoyar a la Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales en la búsqueda para el arrendamiento de inmuebles en la localidad.

En materia de recursos financieros: operar el fondo fijo asignado; cubrir gastos de mantenimiento de inmuebles por gastos menores determinados.

Con las consideraciones anteriores se decidió crear un órgano administrativo que proporcionara los servicios administrativos a los tribunales, y se definió contratar a personas con los conocimientos requeridos. Por lo tanto el trabajo de los delegados administrativos es proporcionar los servicios administrativos en materia de recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos a los tribunales cuyos titulares son los magistrados federales, para que éstos desarrollen plenamente su actividad jurídica.

Los delegados administrativos tienen que cumplir con las normas emitidas por las áreas centrales de la dependencia gubernamental, responsables de la administración de cada uno de los recursos mencionados, estas áreas se denominan Direcciones de Personal; de Programación, Presupuestación y Contabilidad; Tesorería; Recursos Materiales y Servicios Generales y de Informática, así como del área central que las coordina denominada Dirección de Delegaciones Administrativas. Por otra parte tendrán que administrar esos recursos conforme se presenten los requerimientos para la operatividad de los tribunales a los que atienden.

Como panorama general se menciona que tienen que elaborar desde el anteproyecto de presupuesto para cubrir sus necesidades en un ejercicio fiscal hasta entregar un informe anual de actividades, pasando por actividades de dirección, control, gestión y supervisión.

A continuación se señalan las atribuciones de las delegaciones administrativas:

1. Proporcionar los servicios administrativos a los tribunales del interior de la República, informando del avance de las gestiones hasta el cumplimiento de los mismos.

2. Ejecutar y supervisar en su ámbito de acción las disposiciones de las direcciones centrales normativas y de la Dirección de Delegaciones Administrativas.
3. Fungir como representante administrativo de la dependencia gubernamental en la región.
4. Aplicar la normatividad y criterios administrativos establecidos para la administración de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos asignados a los tribunales y a la delegación administrativa.
5. Elaborar el programa de requerimientos administrativos de los tribunales que integran la región de su competencia, así como los de la delegación administrativa para el desempeño de sus funciones y someterlo a consideración de la Dirección de Delegaciones Administrativas.
6. Realizar las gestiones y suministros de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos destinados a los tribunales y a la delegación administrativa, en su ámbito de acción.
7. Aplicar los sistemas y procedimientos administrativos autorizados para el desempeño de sus funciones.
8. Integrar las incidencias y movimientos de personal, en coordinación con los titulares de los tribunales acerca de: altas, bajas, prorrogas de nombramientos, licencias, reanudación de labores, pago de prestaciones y otorgamiento de servicios; admisión, reclutamiento y selección de personal; control de plantillas de plazas; integración y control de expedientes de los servidores públicos; trámites ante el ISSSTE y FOVISSSTE; seguro de vida institucional; seguro de gastos médicos mayores; sistema de ahorro para el retiro (sar) y las relaciones laborales.
9. Coordinar la elaboración y pago de las remuneraciones de los servidores públicos de la región.
10. Gestionar ante terceros institucionales las prestaciones a que tienen derecho los servidores públicos foráneos.
11. Elaborar el anteproyecto de presupuesto de los tribunales que integran la región, incluyendo los requerimientos de la delegación administrativa, de acuerdo con la normatividad que establezca la oficialía mayor.
12. Ejercer de acuerdo a la normatividad establecida el presupuesto asignado a los tribunales y a la delegación administrativa para el desempeño de sus funciones.
13. Realizar las adquisiciones, arrendamientos y prestaciones de servicios que requieran los tribunales y la delegación administrativa para el desempeño de sus funciones, previo cumplimiento de la normatividad y criterios establecidos por la oficialía mayor.
14. Celebrar contratos y convenios para la adquisición, arrendamiento de bienes y prestación de servicios, conforme a la normatividad vigente.

15. Coordinar y realizar las gestiones para el surtimiento, mantenimiento y actualización de quipos y sistemas informáticos y de telecomunicaciones, requeridos para el funcionamiento de los tribunales y de la delegación administrativa.
16. Informar con la periodicidad establecida o con la prioridad que se requiera a la Dirección de Delegaciones Administrativas, sobre el ejercicio de sus funciones.
17. Proponer a la Dirección de Delegaciones Administrativas las medidas que considere mas adecuadas para mejorar los sistemas y procedimientos de funciones desconcentradas.
18. Elaborar el programa anual de trabajo y el informe anual de actividades de la delegación administrativa.

A las anteriores atribuciones y en el ejercicio de sus funciones se adicionan de manera general las que tiene que realizar en razón de las solicitudes de las áreas centrales, tales como: mantener comunicación para mejorar los procesos, así como los informes no establecidos en los procedimientos y que se soliciten en relación con sus responsabilidades.

En razón de la homogeneización en los procesos de administración de recursos que se realizan en las delegaciones administrativas, así como de canalizar la información de todas las regiones, el enlace con el área central es a través de la Dirección de Delegaciones Administrativas, área encargada de la supervisión del funcionamiento de dichas delegaciones administrativas, cuyas funciones son:

1. Coordinar la atención de todos los requerimientos de servicios administrativos de los tribunales del interior de la República.
2. Dar seguimiento a los requerimientos de los Magistrados.
3. Establecer los métodos, mecanismos y procedimientos para el funcionamiento de la delegaciones administrativas.
4. Difundir las normas, políticas y lineamientos que rigen la operatividad de los delegados administrativos.
5. Evaluar el funcionamiento de las delegaciones administrativas.
6. Integrar el Anteproyecto de Presupuesto de las delegaciones administrativas.
7. Elaborar y aplicar el programa de capacitación para los delegados administrativos.
8. Supervisar que los delegados administrativo cumplan con las normas, políticas y lineamientos vigentes en el desarrollo de sus actividades.

9. Coordinar con las áreas centrales que norman los recursos humanos, materiales y financieros la actualización de las normas operativas para los órganos desconcentrados.
10. Gestionar con las áreas centrales, el trámite de requerimientos que no están considerados en las normas, políticas y lineamientos para operatividad desconcentrada.
11. Seleccionar y proponer al titular de la dependencia gubernamental una terna de candidatos para cubrir las vacantes de delegados administrativos.
12. Integrar la información de las delegaciones administrativas para conformar el Programa y el Informe Anual de Trabajo Desconcentrado.

Considerando el deber hacer, y con objeto de relacionar las funciones de los delegados administrativos con su entorno de trabajo, se mencionan las condiciones de trabajo de los delegados administrativos las cuales se clasifican en físicas, operativas y contingenciales. A continuación se define y describe cada condición de trabajo.

Condiciones físicas.

Son las instalaciones, el equipo de trabajo con el que desempeñan sus funciones los delegados administrativos y el lugar de ubicación de las oficinas ocupadas por las delegaciones administrativas en razón de los tribunales que atienden. La mayoría de las delegaciones administrativas están ubicadas en oficinas adaptadas que requieren de mejoras para áreas de archivo, por iluminación, espacios de vialidad entre el mobiliario de oficina y espacio para atender a terceros (proveedores, contratistas, ejecutivos de cuenta, etc.). Todas las delegaciones administrativas cuentan con el mobiliario y equipo de oficina mínimo necesario, aunque austero y en algunos casos viejo, está bien conservado. El equipo informático esta en proceso de homogeneización, dado que existen equipos de primera hasta la cuarta generación. Por lo que respecta a la ubicación física de las oficinas respecto de los tribunales, la mayor distancia es de 50 km y la menor de 50 mts.

Condiciones operativas.

Aquí ubicaremos a los servidores públicos adscritos a las delegaciones administrativas, la información administrativa requerida, controles y registros, sistemas (software), útiles de oficina y presiones de tipo contingencial. No existe una plantilla de plazas tipo, no obstante que las funciones a realizar en todas las delegaciones administrativas son las mismas, considerando incluso que el universo de atención varía, no existe gran diferencia entre la de menor y mayor volumen de trabajo, sin embargo el total de plazas adscritas a cada delegación administrativa no necesariamente está en función de este volumen

de trabajo, dado que el número de servidores públicos varía de 23 a 5, dependiendo del número de tribunales.

La forma de trabajo que rige está determinada por las áreas centrales ya que la sistematización de procesos es una derivación de la establecida en las mismas, en donde el desarrollado de sistemas informáticos es la única equivalencia de procesos sistematizados y se cuenta con los relativos al pago de nómina, el registro del inventario mobiliario y equipo de cómputo, el registro de transferencias de fondos, y en desarrollo el registro contable y presupuestal. Asimismo por este enfoque en la sistematización del proceso, el número de informes es bastante amplio incluso detectando que en algunos casos se duplican datos en diferentes reportes entregados. Es menester señalar que la periodicidad es variada y todos se canalizan a través de la Dirección de Delegaciones Administrativas. La información que el ámbito central requiere enviar para el quehacer cotidiano de las delegaciones administrativas (no referente a normatividad), no lo hace con oportunidad, lo cual provoca que se realicen actividades en paralelo. Por otra parte se señala que el software utilizado, está en proceso de homogeneización, destacándose que el surtimiento de útiles de oficina es adecuado, no así el correspondiente a la papelería oficial.

De la normatividad específica y hacia el interior de la dependencia gubernamental existen acuerdos que regulan sus funciones en materias de recursos humanos, recursos financieros, recursos materiales y servicios generales y recursos tecnológicos, así como acuerdos para ciertas actividades como manejo de fondo fijo, viáticos, compras menores de bienes muebles, expedición de credenciales, y asignación de mobiliario y equipo. No obstante lo anterior, cabe señalar que esta normatividad interna no regula situaciones tales como registro presupuestal y contable, pago de remuneraciones, emisión de informes y utilización de equipo informático. Se observa como constante el retraso en el envío por parte de las áreas centrales de la actualización de normatividad interna vigente a las delegaciones administrativas.

Las instancias normativas que rigen el actuar de los delegados administrativos en la dependencia gubernamental son las siguientes:

Cuadro 8. INSTANCIAS NORMATIVAS DE LOS DELEGADOS ADMINISTRATIVOS DE LA DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL

Normatividad	Status
Legislación federal laboral y operativa.	Aplicable a las áreas centrales y por ende a las delegaciones administrativas.
Legislación estatal	Aplicable a las delegaciones administrativas dependiendo del estado en se encuentran ubicadas.
Normas internas	Emitidas por las áreas centrales que regulan los procesos administrativos desconcentrados (Direcciones de Personal, Recursos Materiales y Servicios Generales, Programación, Presupuestación y Contabilidad, Tesorería e Informática), aplicables a las delegaciones administrativas.
Políticas y Lineamientos	Emitidas por las áreas centrales relacionadas con un proceso de importancia, ejemplos el pago de nómina, el registro del ejercicio presupuestal y manejo de fondo fijo y que afecte las normas vigentes y la operatividad de las delegaciones administrativas.
Acuerdos específicos	Emitidos por el oficial mayor de la dependencia gubernamental y referidos a situaciones particulares que requieran de autorizaciones expresas, ejemplos: la firma de contratos de arrendamientos, la adquisición de mobiliario por licitación pública y la realización de eventos por parte de los tribunales.
Registros y reportes	Delimitados por las áreas centrales normativas, aplicables a las delegaciones administrativas.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de documentación de la dependencia gubernamental.

Cabe señalar que posterior a la definición de las funciones de los delegados administrativos, se les delegaron facultades para las compras de útiles de oficina y gastos menores en arrendamientos, adquisiciones y servicios. Asimismo la Dirección de Delegaciones Administrativas, como parte de su facultad para la mejorar en los procesos administrativos, promovió la desconcentración de las funciones de mantenimiento preventivo y correctivo de equipo de computo, así como la capacitación y asesoría en materia de informática, por lo que respecta a reforzar el aspecto tecnológico en la función foránea.

Condiciones contingenciales

Estas son las circunstancias de urgencias, conflictos o necesidades apremiantes que se presentan por la interrelación de los delegados administrativos con los servidores públicos que realizan funciones jurídicas, así como de las generadas por la comunicación con las áreas centrales. Aquí se contemplan por ejemplo, los conflictos laborales de los servidores públicos del tribunal, los requerimientos de

bienes que no están autorizados, el retraso de las áreas centrales de recursos económicos y tecnológicos autorizados, así como el cambio continuo en las políticas y lineamientos de operación.

Considerando las condiciones de trabajo señaladas, se observa que los delegados administrativos requieren conocimientos no solo de tipo administrativo, sino también en informática y en trámites específicos como son las adquisiciones, arrendamientos y obra pública en el gobierno federal. Adicionando por otra parte las presiones de tipo económico, político e incluso administrativo, las cuales dificultan aún más el poder actuar, máxime cuando en la toma de decisiones para el nombramiento del delegado administrativo, se deja de lado que la persona para ocuparlo sea ajena a la región donde va a desempeñar su trabajo.

Los delegados administrativos de acuerdo a norma de la dependencia gubernamental, son nombrados por la primera instancia jerárquica de la misma, esta situación obedece a que dichos delegados administrativo reflejan en cada región la imagen administrativa de la dependencia gubernamental, la cual tiene como valores institucionales la integridad y la honorabilidad.

Los antecedentes acerca de la evaluación del desempeño en la dependencia gubernamental se localizan en la misma designación de magistrados a través de concursos de oposición, además de participar en una terna para su selección. Respecto del personal administrativo el único antecedente son dos reuniones nacionales de delegados administrativos, en las que más que evaluación se expusieron y compartieron las problemáticas presentadas en la ejecución de su trabajo y los criterios para la interpretación de la normatividad.

Por otra parte se presenta la evaluación informal que a través de los errores cotidianos se detecta y se detecta por el jefe inmediato, en este caso el Director de Delegaciones Administrativas, o por las áreas centrales que reciben información por parte de las delegaciones administrativas, tal es el caso de la repetición de trabajo de manera consuetudinaria en el envío de la documentación comprobatoria de gastos, en el registro de operaciones contables y en la aplicación del gasto por partidas presupuestales. No obstante este tipo de evaluación informal no queda registrada de manera específica y los errores son solventados, sin importar en este tipo de casos la duplicidad de trabajo, el tiempo de más que se ocupó en dicha tarea, la repercusión por errores colaterales, etc., al ser llevada de esta

forma la detección de errores de facto y la corrección por la misma vía, no se propicia la retroalimentación para evitar este tipo de situaciones.

Considerando lo anteriormente expuesto y para este caso práctico, definiremos el desempeño como el comportamiento individual en función de habilidades, capacidades y adecuación al puesto en razón del nivel de alcance de los objetivos y metas institucionales; como evaluación: la medición del comportamiento de un individuo en el desarrollo de sus funciones laborales y, por lo tanto, por *evaluación del desempeño*: la evaluación formal de la incidencia en los objetivos institucionales por el comportamiento de los delegados administrativos en el desarrollo de sus funciones laborales. La evaluación del desempeño como sistema implica establecer un objetivo que permite integrar con técnica los elementos que conducirán a mejorar el trabajo desempeñado por los delegados administrativos, solventando así las deficiencias existentes y proporcionando bases para la toma de decisiones.

Una vez definido el trabajo de los delegados administrativos, el entorno en el que se desarrolla, su desempeño y la evaluación de ese desempeño, así como características de la institución a este respecto, se explica en el siguiente apartado, el porqué incide el trabajo de los delegados administrativos y su correspondiente desempeño, en la función jurídica de la institución, así como su relevancia en esta dependencia gubernamental.

III.3 El apoyo de los delegados administrativos a los magistrados federales.

Los magistrados reciben por parte de los delegados administrativos los servicios administrativos necesarios para el desarrollo de su trabajo, por lo tanto la satisfacción o no de sus requerimientos, impactará su trabajo en cuanto a que dichos requerimientos son de materiales y útiles de escritorio, papelería oficial y de trabajo, mobiliario y equipo de oficina, gestiones para la solución de conflictos laborales, pago de sus remuneraciones, surtimiento, actualización y mantenimiento del equipo y material tecnológico, concretamente de tipo informático y el reembolso de gastos entre otros.

Los magistrados desarrollan funciones jurídicas, los delegados administrativos funciones administrativas, los dos pertenecen a la misma institución, por lo que se denominarán a los magistrados clientes internos, y usuario a las personas físicas o morales que reciben una sentencia derivada de un procedimiento jurídico, como producto final del trabajo de los magistrados.

La interrelación que se da en entre estos tres actores (delegados administrativos-magistrados-usuario) es secuencial, si el servicio de apoyo administrativo que recibe el magistrado es eficiente y eficaz, él como cliente interno en la organización, satisface sus requerimientos necesarios para el cumplimiento de sus funciones, y el usuario se ve atendido en su demanda de tipo judicial, cabe aclarar que no necesariamente el usuario tendrá una satisfacción del servicio, cuando la sentencia afecte sus intereses, no obstante éste análisis requiere de un estudio por parte de personas conocedoras de los procedimientos jurídicos, y no es objeto de este caso.

Volumen de trabajo de los Tribunales 1990-2001

Un punto de partida para comparar el impacto de la evaluación del desempeño en la relación delegado administrativo-cliente interno-usuario, es determinándose los efectos de la relación del cliente interno con el usuario en razón de las cifras de los asuntos jurídicos que se reciben y se atienden, con objeto de plantear la magnitud de este tipo de trabajo y el denominado rezago en los tribunales. Se presentan cifras en series de 6 años, 1990-95 (anexo 1); 3 años, 1996-98 (anexo 2) y de 3 años, 1999-2001 (anexo 3), en razón de la creación de las delegaciones regionales.

De acuerdo a las series señaladas, en los anexos 1, 2, y 3, se observan los volúmenes de trabajo de los tribunales, en esta secuencia de datos se aprecia la cantidad de trabajo recibido (volumen de trabajo), los asuntos atendidos (trabajo realizado) y el trabajo pendiente (trabajo por realizar).

Asimismo se precisa cuantitativamente el llamado rezago y la eficacia del trabajo, medida por puntos porcentuales de los asuntos resueltos durante el periodo que se muestra. Los aspectos cualitativos respecto de este trabajo son materia jurídica, por lo que no se contemplan.

En el **anexo 4** se muestra la serie de datos históricos de volumen de trabajo, trabajo realizado, trabajo por realizar y eficacia en el trabajo de las 22 regiones, así como los totales generales. Del análisis de los anexos 1, 2, 3 y 4 el comportamiento observado de los cuatro conceptos mencionados es el siguiente:

Comparando los datos de 1990 con 2001, se observa como referente general, que la eficacia en el trabajo de la serie histórica (anexo 2), tuvo una ligera mejoría de regiones que la incrementaron, con relación a las que la disminuyeron, 59.09% - 40.91, no obstante partiendo de la comparación de 1995 (antes de la creación de las delegaciones administrativas) con respecto a los años 1996, 1997, 1998, 1999, 2000 y 2001, la eficacia del total de las regiones se disminuye en todos estos años, siendo hasta 2001, cuando se aumenta el porcentaje a más de 84 puntos.

Por lo que respecta a las series de 6 y 3 años, la eficacia en el trabajo por el total de las 22 regiones en la serie de 6 años antes de que se crearan las delegaciones administrativas, es de 87.24%, respondiendo a un volumen de trabajo promedio anual de 58,233 asuntos; comparada esta eficacia con la obtenida en la serie 96-98, ya creadas las delegaciones administrativas, se obtiene un decremento a 79.61%, con un volumen de trabajo promedio anual de 76,460. La comparación anterior nos conduce al trabajo realizado el que en la serie 90-95 es de 50,805 asuntos promedio anual y en la serie 96-98 es de 60,873, es decir aunque el trabajo promedio realizado con posterioridad a la creación de las delegaciones administrativas se incrementó, éste no fue suficiente para abatir el aumento en el volumen de trabajo y por lo tanto la eficacia en el trabajo fue inferior. Esta situación conlleva a la reflexión de que la creación de las delegaciones administrativas y su funcionamiento en tres años (1996, 1997 y 1998), no se refleja en la eficacia en el trabajo terminal de la dependencia gubernamental.

Pese a lo anterior, por región si se observan incrementos de un periodo (90-95) a otro (96-98), tales son los casos de las regiones 10, 14, 15 y 22 otras regiones conservan su eficacia en el trabajo como la 7 y 11, lo cual de manera general significa que el funcionamiento de las delegaciones administrativas de 22 regiones solo impacto para el mejoramiento de la función jurídica en 4 regiones y en 2 coadyuvo

al sostenimiento en el desarrollo de este trabajo, es decir, solo se mejoro un 18.18% del total de las regiones.

En la comparación de la serie 96-98 respecto del periodo en que las delegaciones administrativa ya operaban como órganos desconcentrados, se observa que la eficacia en el trabajo se conservó de manera general pese a que el volumen de trabajo se incrementó en promedio anual de 76,443 a 104,133 asuntos, aquí el impacto de la desconcentración sí se ve reflejada en 5.52 puntos de eficacia en el trabajo, en razón del incremento también en el trabajo realizado (de 60,873 a 90,417). Esto condujo a abatir el rezago de asuntos de 46,761 a 41,146. Por regiones este incremento en la eficacia en el trabajo se observa en la 2, 3, 4, 5, 6, 9, 12, 13, 16, 18, 19, 21 y 22, su sostenimiento en la 8 y su disminución en las regiones 1, 7, 10, 11, 14, 15, 17 y 20. Es importante señalar que de las 22 regiones, en el 59.09% de ellas incrementó la eficacia en el trabajo, el 4.54% la mantuvo y el 36.37% tiene que mejorar, es decir, la tendencia observada es positiva, ya que más del 64% presentó una eficacia en el trabajo adecuada.

El funcionamiento de las delegaciones administrativas, como órganos desconcentrados, destaca su influencia a partir de 1999 en la eficacia en el trabajo de los tribunales, pese a que no fue en el total de las regiones, la evaluación del desempeño de los delegados administrativos permitirá conocer el por qué las regiones, 1 Baja California/Baja California Sur; 7 Guerrero; 10 Morelos; 11 Nuevo León; 14 Hidalgo y Querétaro; 15 San Luis Potosí; 17 Sonora y 20 Veracruz, no incrementaron esta eficacia en el trabajo, y si este efecto corresponde al funcionamiento de las delegaciones administrativas en razón de los servicios administrativos que proporcionan y el desempeño de sus titulares: los delegados administrativos.

Al incrementarse la demanda del servicio de impartición de justicia, su atención implica considerar elementos externos (ajenos a la dependencia gubernamental) e internos (competencia de la dependencia gubernamental). En los elementos internos es donde ubicamos la evaluación del desempeño, como una optimización de recursos ante la autorización de recursos presupuestales determinados por parte del Legislativo Federal y la correspondiente fiscalización del ejercicio de dichos recursos presupuestales, que exigen el mejoramiento del desempeño de los servidores públicos, el cual tendrá que ser evaluado sistemáticamente.

Volumen de Trabajo de los Tribunales.

Prospectiva 2002-2006

Con objeto de contar con cifras que sustenten este requerimiento periódico de evaluación, se presenta la prospectiva del volumen de trabajo, el trabajo realizado, el trabajo por realizar y la eficacia en el trabajo de los tribunales para los años 2002-2006, con la base de la serie histórica de datos de 1990-2001.

La prospectiva para efectos de solucionar problemas, con racionalidad analítica, proporciona elementos que orientan la toma de decisiones al proporcionar el número de asuntos esperados (volumen de trabajo), razón por la cual se muestran las cifras que de dicha prospectiva se obtienen considerando un periodo de 5 años. Con la base histórica de 12 años, se proyectan los volúmenes de trabajo de los tribunales para los años 2002-2006, a efecto de observar la tendencia que este volumen tendrá y sostener, que la función de apoyo administrativo puede mejorarse en razón de la evaluación de los delegados administrativos y su retroalimentación respectiva, por la influencia que el desempeño de estos delegados administrativos tienen en los resultados totales y por cada una de las regiones, en razón de su comportamiento en la eficacia en el trabajo.

Es esta prospectiva los cuatro conceptos ya mencionados: volumen de trabajo, trabajo realizado y el trabajo por realizar por regiones, se proyectan en tres escenarios: el posible, probable y no probable, así como la determinación de la eficacia en el trabajo. En el escenario posible, se contemplan el menor número de asuntos esperados en los tribunales; por su parte el escenario probable, indicaría el número de asuntos más seguro de recibir; finalmente el escenario no probable, indicaría el mayor número de asuntos que ingresarían a los tribunales. Es importante señalar que el conjunto de estos tres escenarios, nos indican el rango (menor y mayor) de asuntos esperados por tribunal, lo cual en definitiva orienta la toma de decisiones al considerar el volumen de trabajo.

Por su parte, la eficacia en el trabajo se establece, a partir del volumen de trabajo y será la cantidad de asuntos atendidos expresado porcentualmente en el periodo de un año. No es objeto de esta prospectiva el analizar la función jurídica, sino considerar la eficacia en el trabajo como un referente a considerar en el modelo propuesto de evaluación del desempeño como una determinante de comparación.

Bajo esta perspectiva la eficacia en el trabajo es un indicador a considerar para que el apoyo administrativo a los tribunales sea sistemáticamente mejorado, a fin de no aparecer como una variable negativa en los resultados de dicha función jurídica.

En el **anexo 5** se integran los datos de la prospectiva señalada y con base en su análisis, se precisan tres comparaciones:

- A. La primera respecto del total de datos de la serie histórica (1990-2001), para visualizar la tendencia general del comportamiento de los asuntos recibidos, atendidos, pendientes, así como los resultados obtenidos.
- B. La segunda es en razón de la eficacia en el trabajo obtenida del total del volumen de trabajo y del trabajo realizado en la serie 1999-2001, que resumen el esfuerzo del funcionamiento de las delegaciones administrativas.
- C. La tercera respecto de los datos correspondientes al año 2001, donde se observa la influencia del funcionamiento de las delegaciones administrativas como órganos desconcentrados.

Primera comparación. La tendencia observada en el volumen de trabajo, trabajo realizado, trabajo por realizar y la eficacia terminal en cada escenario es la siguiente:

Escenario posible.- El volumen de trabajo promedio anual se incrementa en 108%, que comparado con el incremento del trabajo realizado (140%), indica que se tendría un rango de 32 puntos porcentuales para abatir el rezago.

Escenario probable.- Aquí el volumen de trabajo tiene un incremento del 137% y el trabajo realizado del 164%, este escenario en comparación con el bajo aumenta más la probabilidad de abatir en rezago.

Escenario no probable. El volumen de trabajo se incrementa en 159% y el trabajo realizado en 187%, el rango de puntos porcentuales para abatir el rezago es el mayor de los tres escenarios, con esta probabilidad la tendencia a no tener rezago sería la mejor.

La eficacia en el trabajo se comporta en los tres escenarios a la alta como un resultado del incremento en el trabajo realizado, los aumentos en puntos porcentuales son: escenario posible 10.25%; escenario probable 9.65% y escenario no probable 9.16%. En esta comparación no se aprecia directamente el

impacto en la eficacia en el trabajo por el apoyo administrativo en virtud de que en la serie histórica se incluyen seis años de funcionamiento sin la existencia de las delegaciones administrativas.

Segunda comparación. Si se conservan las mismas condiciones y resultados en el funcionamiento de los tribunales y delegaciones administrativas durante el 2001, la eficacia en el trabajo del total de la serie histórica, muestra en la prospectiva la siguiente tendencia: escenario posible 94.72%; escenario probable 94.12% y escenario no probable 93.63%, en los tres casos superaría a los puntos porcentuales obtenidos en la serie 1999-2001 de 86.83. Con esta tendencia, la probabilidad indica que el rezago puede ser abatido. De manera específica se observa que de las 22 regiones:

En el escenario posible.

- a. 13 incrementan su eficacia en el trabajo.
- b. 1 lo conserva en el mismo nivel, y
- c. 8 regiones lo disminuyen: 2 Chiapas; 3 Chihuahua; 4 Coahuila; 6 Guanajuato; 9 Morelia; 10 Morelos; 11 Nuevo León y 17 Sonora.

En el escenario probable.

- a. 19 incrementan su eficacia en el trabajo.
- b. 1 lo conserva en el mismo nivel, y
- c. 2 regiones lo disminuyen: 10 Morelia y 17 Sonora.

En el escenario no probable.

- a. 18 incrementan su eficacia en el trabajo.
- b. 2 lo conservan en el mismo nivel, y
- c. 2 regiones lo disminuyen: 9 Morelia y 17 Sonora.

Como se observa la tendencia de manera específica en los tres escenarios se da para conservar un incremento en la eficacia en el trabajo, no obstante se estima conveniente que las 5 regiones promedio de los tres escenarios que se conservan o están a la baja, se modifiquen.

Tercera comparación. En los escenarios posible y probable es donde se observa el mayor incremento en la eficacia en el trabajo en general, de 90.01% a 94.72% y de 90.01% a 94.12% respectivamente,

no obstante en esta comparación disminuyen el total de regiones que incrementan la eficacia en el trabajo aún en estos escenarios, estas regiones son:

En el escenario posible.

- a. 12 incrementan su eficacia en el trabajo.
- b. 1 lo conserva en el mismo nivel, y
- c. 9 regiones lo disminuyen: 3 Chihuahua; 5 Estado de México; 6 Guanajuato; 9 Morelia; 10 Morelos; 11 Nuevo León; 14 Querétaro/Hidalgo; 17 Sonora y 21 Yucatán/Campeche.

En el escenario probable.

- a. 16 incrementan su eficacia en el trabajo.
- b. 2 lo conservan en el mismo nivel, y
- c. 4 regiones lo disminuyen: 3 Chihuahua; 5 Estado de México; 9 Morelia y 17 Sonora.

En el escenario no probable.

- a. 15 incrementan su eficacia en el trabajo.
- b. 2 lo conserva en el mismo nivel, y
- c. 5 regiones lo disminuyen: 1 Baja California/Baja California Sur; 3 Chihuahua; 5 Estado de México; 9 Morelia y 17 Sonora.

La operación estándar, entendida por la administración en funcionamiento derivada de los puestos actuales y los mecanismos administrativos implantados en todas las delegaciones administrativas, con las cifras anteriores se observa que ha tenido una influencia positiva, no obstante, también se aprecia que tendencialmente puede disminuir, especialmente en las regiones: 3 Chihuahua; 5 Estado de México; 9 Morelia y 17 Sonora.

A pesar del incremento de la eficacia en el trabajo, el comportamiento independiente de cada región puede propiciar que éste baje en lugar de aumentarse, ya que la tendencia a disminuir la eficacia en el trabajo se refleja en el 27% de las regiones promedio de los tres escenarios. Con esta tendencia se aprecia más la importancia que la evaluación del desempeño y sus mejoras posteriores tienen en la función terminal de la dependencia gubernamental, ya que el fortalecimiento que se les dio a las delegaciones administrativas como órganos desconcentrados y que influyó para obtener en el trienio

1999-2001 los puntos porcentuales de eficacias en el trabajo mas altos de la serie histórica, y concretamente la más alta en el 2001, requiere de mantenerse en niveles de mejoras. Así al detectar las regiones donde existe tendencia a la baja o simplemente se conserva, la evaluación del desempeño es también un soporte para determinar que tanto se ocasiona por el apoyo administrativo, el mantener, decrementar o incrementar esta eficacia en el trabajo de los tribunales, y de ser el caso, en que parte de ese apoyo se pueden incorporar mejoras.

El diagrama de los elementos de la desconcentración de las funciones administrativas en la dependencia gubernamental, nos muestra que las acciones anteriores están inmersas en dichos elementos, el Modelo Propuesto para la Evaluación del Desempeño de Delegados Administrativos contempla estos elementos como parte fundamental para su diseño e implementación, además de orientar las acciones que fortalecerán la función jurídica, mejorando el funcionamiento de las delegaciones administrativas a través de evaluar el desempeño de sus titulares y retroalimentando su función con los resultados de dicha evaluación.

Capítulo IV.

Metodología

IV.1 Metodología del caso práctico.

Jorge Ríos Szalay¹⁰³ establece dos tipos de casos los ortodoxos y los heterodoxos, los primeros se clasifican en:

1. El caso problema consistente en una descripción escrita de los antecedentes, entorno, hechos y demás datos o factores de un problema administrativo que realmente tuvo o tiene lugar en una organización a fin de que se analice y prepare una recomendación para solucionarlo, y
2. El caso de evaluación consistente en la descripción escrita de los antecedentes, entorno, hechos y demás datos o factores de un problema administrativo que realmente tuvo o tiene lugar en una organización, así como de la decisión o acciones tomadas para resolverlo, con el objeto de que se analice dicho problema y ese evalúe críticamente la decisión o acciones tomada.

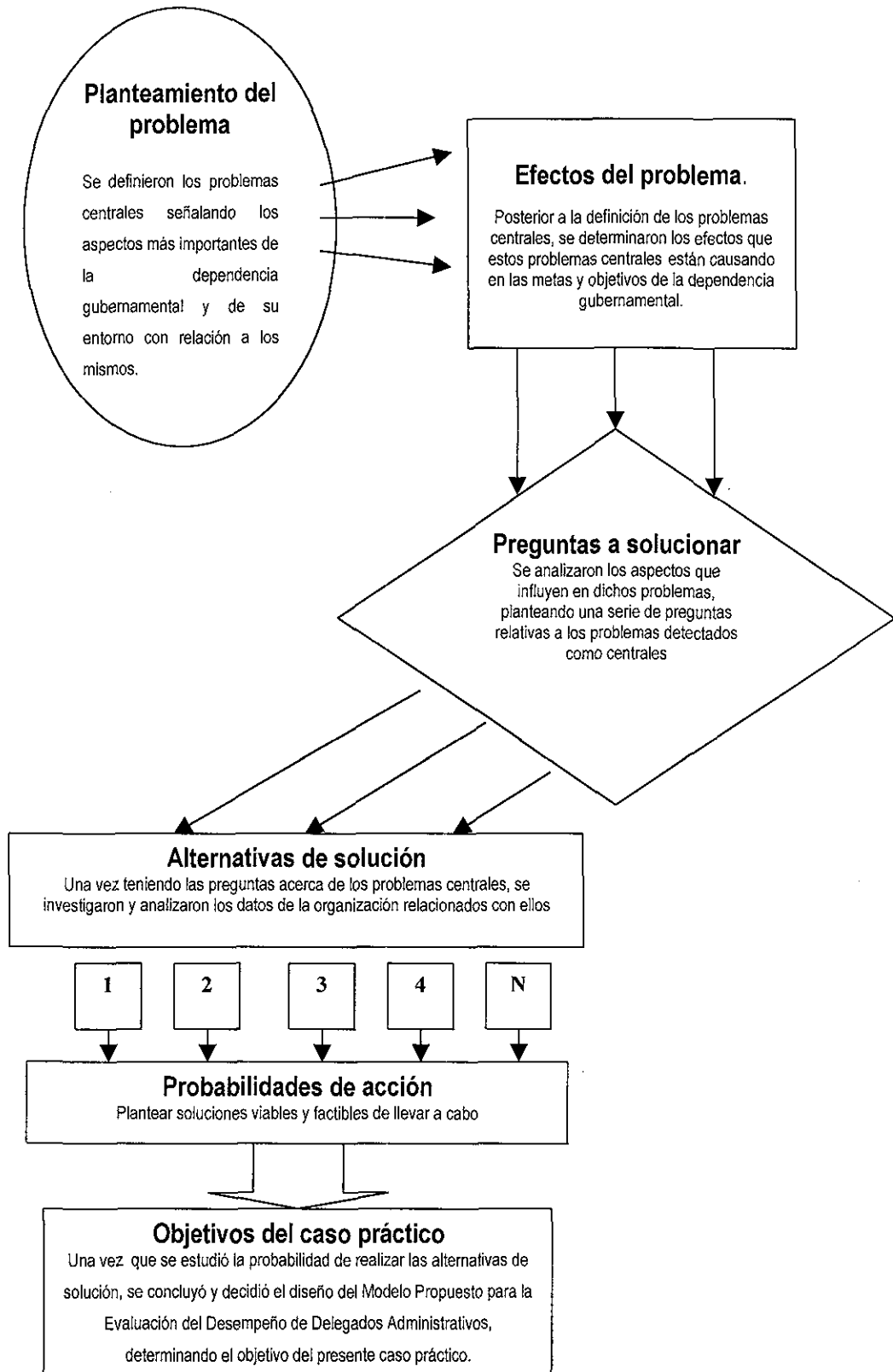
Asimismo define a los casos heterodoxos como aquellos que presentan alguna variante respecto a los ortodoxos, ya sea en su composición o en los fines que persiguen, por lo que la variedad de estos es muy amplia, señalando que la existencia de los casos heterodoxos reales solo es limitada por la creatividad y experiencia personales.

Una vez tipificado el presente caso, se consideran parte de la estructura que el mismo Ríos Szalay señala para la planeación de la elaboración del caso ¹⁰⁴, En la figura 14 se muestran las fases para el análisis de este caso práctico:

¹⁰³ Ríos Szalay, Jorge, (1988), *Guía para elaborar casos para la enseñanza de administración en México*, Primera edición, Fondo Editorial FCA, México, pags. 29-32.

¹⁰⁴ Ríos Szalay, Jorge, *op. cit.*, véase capítulo 3.

Figura 14. FASES DE ANÁLISIS DEL CASO PRÁCTICO



Fuente: Elaboración propia considerando la estructura que Jorge Ríos Szalay señala para la planeación de la elaboración del caso.

A continuación se desarrollan cada una de las fases mencionadas.

IV.1.1 Planteamiento del problema.

El caso práctico se desarrolla en una dependencia gubernamental cuya función sustantiva es la impartición de justicia, hace apenas 6 años se inicio en la misma la forma de organización desconcentrada y hace tres años se establecieron los órganos desconcentrados. La evaluación del desempeño no ha sido una de las actividades que se realicen de manera formal, no obstante en 1997 se plantearon reuniones nacionales para que los delegados administrativos realizaran planteamientos acerca de su trabajo. La desconcentración como una forma de organización administrativa se integra con órganos a los que se les encomienda la realización de determinadas actividades y que no pierden la relación jerárquica con el órgano central. La desconcentración administrativa es una solución a los problemas que se generan fundamentalmente por insuficiencia en la resolución de asuntos, mediante la delegación simple los órganos centrales disminuyen su carga de trabajo y se agiliza la toma de decisiones en otros niveles y áreas de la estructura orgánica, en el caso del trabajo de los delegados administrativos es para acercar la resolución de trámites y servicios a los magistrados federales.

La creación de delegaciones administrativas en 1996 y en 1999 para las distintas áreas regionales en las que se localizan los tribunales, fortaleció el apoyo administrativo que requerían, no obstante que la delegación de facultades ha sido un proceso lento, tanto normativa como prácticamente.

Para destacar la importancia que tiene el servicio administrativo en la función jurídica, se menciona por ejemplo que en 1994 por reforma constitucional, se creó en el Poder Judicial de la Federación el Consejo de la Judicatura Federal, como órgano administrativo, siendo una de las consideraciones más importantes para su creación, que los titulares de los tribunales y juzgados no distrajeran su tiempo y atención a la tramitación de asuntos administrativos, evitando con esto un incremento adicional en su volumen de trabajo, además de que representaba una actividad diversa a las que por profesión tenían que desarrollar.

El principal objetivo de las delegaciones administrativas es proporcionar con oportunidad y conforme a los requerimientos solicitados de acuerdo a las normas vigentes, el apoyo administrativo a los magistrados federales como titulares de una instancia de impartición de justicia federal. El total de delegaciones administrativas administraciones es de 22 y corresponden a la atención de 22 regiones en las que se divide la República Mexicana, con un total de 102 tribunales dentro de las cuales

ubicamos a 306 magistrados a los que hay que atender en sus requerimientos administrativos, para efectos del funcionamiento de los tribunales. Las ubicaciones físicas, así como el equipo y material con que desempeñan su trabajo son disímboles, no obstante que la responsabilidad asignada conforme a la norma vigente para las 22 delegaciones administrativas es la misma, independientemente del número de tribunales a los que atiendan. Desde la creación de las delegaciones administrativas, los tribunales han tenido modificaciones en cuanto a su lugar de residencia, integración y asuntos por atender, incluso en la adscripción de magistrados. En el **anexo 6** se relacionan las 22 delegaciones administrativas y sus ciudades sede.

A partir de 1998 se estableció llevar a cabo reuniones nacionales con los delegados administrativos, con objeto de que las áreas centrales recopilen comentarios y sugerencias para mejorar los canales de comunicación. En estas reuniones nacionales, además de reflejarse inquietudes respecto de la actualización de la norma se ha detectado que los magistrados federales no cuentan en tiempo y forma con los recursos administrativos adecuados para el desempeño de su trabajo.

El apoyo administrativo a magistrados federales, se proporciona a través de los delegados administrativos, cuyo desempeño no está evaluado. Por lo tanto la función sustantiva de la dependencia gubernamental puede estar afectada por los servicios administrativos que le son proporcionados. La desconcentración administrativa en la dependencia gubernamental es reciente, por lo que, como proceso operativo está en la etapa de consolidación.

Como parte integrante del gobierno federal la dependencia gubernamental se rige por su marco normativo, en este sentido la referencia de la evaluación del desempeño, es el servicio civil de carrera, mismo que no ha tenido mucho éxito para su implantación. Como legislación federal se señaló la evaluación del desempeño, en las funciones de la Dirección General de Servicio Civil, de la exSecretaría de Programación y Presupuesto, dentro de las que se puede señalar de manera resumida: "Establecer políticas y normas que regulen los subsistemas de reclutamiento, selección, capacitación, administración de sueldos, prestaciones, escalafón, separación, *evaluación* e información a favor de la instauración del servicio civil"¹⁰⁵. Por Decreto que deroga, reordena y reforma diversas

¹⁰⁵ *Reglamento Interior de la Secretaría de Programación y Presupuesto*, Diario Oficial del 29 de junio de 1985.

disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, se fusiona la Secretaría de Programación y Presupuesto con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público ¹⁰⁶.

En su competencia la Secretaría de Hacienda y Crédito Público tiene que: "Ejercer el control presupuestal de los servicios personales así como, en forma conjunta con la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, aprobar las estructuras orgánicas y ocupacionales de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y sus modificaciones, así como establecer normas y lineamientos en materia de administración de personal,.."¹⁰⁷

La competencia anterior se complementa con las siguientes fracciones del artículo 37 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal correspondiente a la competencia de la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM): "Opinar previamente a su expedición, sobre los proyectos de normas de contabilidad y de control en materia de programación, presupuestación, administración de recursos humanos, materiales y financieros, así como sobre los proyectos de normas en materia de contratación de deuda y de manejo de fondos y valores que formule la Secretaría de Hacienda y Crédito Público."¹⁰⁸, y "Autorizar, conjuntamente con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en el ámbito de sus respectiva competencias las estructuras orgánicas y ocupacionales de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y sus modificaciones, así como registrar dichas estructuras para efectos de desarrollo y *modernización de los recursos humanos*"; ¹⁰⁹

La SECODAM en el ejercicio de sus atribuciones contempla la evaluación del desempeño, conforme a: "Organizar y coordinar el desarrollo administrativo integral en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, a fin de que los recursos humanos, sean aprovechados y aplicados con criterios de eficiencia, buscando en todo momento la eficacia, descentralización, desconcentración y simplificación administrativa. Para ello, podrá realizar y encomendar las investigaciones, estudios y análisis necesarios sobre estas materias y dictar las disposiciones administrativas que sean necesarias al efecto, tanto para las dependencias como para las entidades de la Administración Pública Federal."¹¹⁰

¹⁰⁶ *Decreto que deroga, reordena y reforma diversas disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal*, Diario Oficial de la Federación del 21 de febrero de 1992.

¹⁰⁷ *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal*, 1976, <http://www.secodam.gob.mx/leyes/loapf2000.htm>, art.31-XXIV.

¹⁰⁸ *Op. cit.* art. 37-IX.

¹⁰⁹ *Op. cit.* art. 37-XVIII.

¹¹⁰ *Op. cit.* art. 37-VI.

En la estructura de la SECODAM se adscribe a la Subsecretaría de Desarrollo y Simplificación Administrativa, la Dirección General de Análisis de Estructuras y Profesionalización del Servicio Público, la que conforme al Reglamento Interior tiene la siguiente atribución en el artículo 41 quarter, fracción VII: "Elaborar, conjuntamente con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, los proyectos de disposiciones jurídico administrativas para incorporar un sistema de servicio profesional de carrera en la Administración Pública Federal y en la Procuraduría General de la República.". Por otra parte es la Unidad de Desarrollo Administrativo la encargada del Programa de Sistemas de Carrera y de Evaluación del Desempeño.

En el ejercicio de sus atribuciones la SECODAM estableció el Programa de Modernización de la Administración Pública Federal 1995-2000 (PROMAP) de mediano plazo y de carácter obligatorio para la Administración Pública Federal, dentro de este programa la evaluación del desempeño (institucional) se ubica como parte de la planeación estratégica que define los elementos centrales para fundamentarla y vincularla con la programación, presupuestación y la modernización administrativa. En el Sistema de Medición de resultados integrado por indicadores, de la evaluación del desempeño institucional (evaluación de resultados), se deriva la evaluación del desempeño individual, en donde la norma para esta evaluación se encuentra en proceso de validación por la propia Administración Pública Federal. El subprograma 5.3 Medición y Evaluación de la Gestión Pública señala en sus objetivos el de fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas mediante el desarrollo de esquemas exhaustivos de medición y evaluación del desempeño y de los resultados de sistemas modernos de control, que permitan a los administradores públicos mayor flexibilidad en la operación, y garanticen los principios de probidad, honestidad y transparencia en el uso de los recursos públicos. Como se observa la evaluación del desempeño individual derivada de la institucional, se canaliza primordialmente a la transparencia en el manejo de los recursos.

Esta orientación se reitera como parte del mandato democrático señalado en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, que contempla la planeación del país hasta el año 2025, el de rendir cuentas claras respecto a: Planes, acciones, usos de fondos públicos y desempeño de la Administración Pública Federal, en este sentido la SECODAM publica el Programa Nacional de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia y el Desarrollo Administrativo 2001-2006 (PNCTDA), en el que como parte del Título III, "El gobierno que todos debemos construir", integra el inciso D) Servidores públicos con un cultura ética y de servicio a la sociedad, donde ubicamos el desempeño como parte del

sistema de carrera: Por lo tanto, un sistema de carrera que comprenda desde la selección y reclutamiento hasta la evaluación del desempeño, prestaciones y la terminación de la relación laboral es impostergable. Posteriormente se señala en las líneas estratégicas del objetivo 1, Prevenir y abatir prácticas de corrupción e impunidad, así como impulsar la mejora de la calidad en la gestión pública; se integra en la línea de acción 1.3, Desarrollar los recursos humanos de la Administración Pública Federal, la 1.3.3 Servicio profesional de carrera en la Administración Pública Federal como Línea de Acción (Proyecto), siendo el indicador de este proyecto: Mecanismos diseñados y aprobados.¹¹¹

Por tratarse de instituciones que están relacionadas con las funciones de los magistrados federales, las dos pertenecientes al Poder Judicial de la Federación, se menciona que la Suprema Corte de Justicia de la Nación (Alto Tribunal de la Nación), firmó convenio de colaboración con el Fideicomiso de los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral (Conocer), en el que éste proporciona servicios de asistencia técnica para el desarrollo de los componentes de evaluación del desempeño entre otras materias, respecto de su personal administrativo ¹¹². Asimismo el Consejo de la Judicatura Federal emite Acuerdo General por el que se determina el Sistema de Encuesta para evaluar el desempeño y honorabilidad de los visitadores, este puesto es el que realiza las visitas de inspección acerca del funcionamiento de los tribunales de circuito y juzgados de distrito, y supervisa la conducta de los integrantes de estos órganos ¹¹³.

Por otra parte como aportación académica respecto del servicio civil de carrera para los servidores públicos, el Instituto Nacional de Administración Pública presentó en la edición "Profesionalización de Servidores Públicos Locales en México" ¹¹⁴, Propuesta Académica de Ley del Servicio Profesional de Carrera para los Servidores Públicos de los Ejecutivos Estatales (Modelo Normativo), en el que, el título séptimo corresponde a la evaluación del desempeño en el servicio profesional de carrera, tratando en el capítulo primero la evaluación del desempeño, en el que se identifican como requisitos para la permanencia del servidor público en su puesto y para promociones la evaluación satisfactoria del desempeño y la productividad, los objetivos del proceso de evaluación, la evaluación interna y externa (satisfacción del usuario), los factores para una permanencia productiva, ascensos o promociones, los participantes en la evaluación y la causal de separación por evaluaciones deficientes.

¹¹¹ *Programa Nacional de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia y el Desarrollo Administrativo 2001-2006, op. cit.*, pags. 15, 24, 71 y 73.

¹¹² Comunicado de Prensa 2001/025, <http://www.cjf.gob.mx/comsocial/comunicados/asp/resultados.asp#>.

¹¹³ *Acuerdo General número 9/1998 del Pleno del Consejo de la Judicatura Federal*, <http://www.cjf.gob.mx/acuerdos/resultadosmozilla/asp#>.

¹¹⁴ *INAP. 1999. Profesionalización de los Servidores Públicos Locales en México, Tomo I*, pags. XLIV-CVII.

Asimismo una de las iniciativas con Proyecto de Ley para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública, que se encuentra en análisis en la Cámara de Diputados (*anexo 7*), sería la primera legislación que denotaría la utilización de la evaluación del desempeño con métodos para estos efectos, no obstante su contenido señala múltiples objetivos para la evaluación del desempeño, lo cual complicará el diseño, implantación y resultados, de ser el caso estar vigente conforme a este contenido.

De lo expuesto se desprende que el entorno externo de la dependencia gubernamental respecto de la evaluación del desempeño, se encuentra en una etapa de transición, en el que dicha evaluación del desempeño se desprende de proyectos de profesionalización de los servidores públicos. Al interior de la dependencia gubernamental los delegados administrativos se encuentran inmersos en el proceso de desconcentración de las funciones administrativa con una orientación muy específica que es dotar con oportunidad y de acuerdo a la normatividad los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos a los magistrados federales para que éstos a su vez no atiendan asuntos administrativos y cuenten con las condiciones necesarias para la ejecución de sus funciones. Después de tenerse la experiencia de la creación de las delegaciones administrativas como órganos desconcentrados, el impacto del desempeño de los delegados administrativos, en la eficacia del trabajo de los tribunales no ha sido relevante. No se cuenta con registros acerca del desempeño que cada delegado administrativo ha tenido desde la creación de las delegaciones administrativas y si se han planteado, por ellos mismos problemáticas acerca del trabajo que desempeñan en las reuniones anuales.

IV.1.2 Efectos del problema.

Los efectos que se identificaron son los siguientes:

- ◆ La función sustantiva de la dependencia gubernamental es indirectamente afectada por los servicios administrativos.
- ◆ Las modificaciones en el proceso de desconcentración administrativa no son integrales, ya que incluso algunas se generan externamente.
- ◆ No se conoce que tipo de desempeño tienen los delegados administrativos.
- ◆ La normatividad que rige la evaluación del desempeño en la función pública continúa en proceso de reestructuración.
- ◆ La normatividad que rige la evaluación del desempeño en la función pública no contempla las particularidades del trabajo de los delegados administrativos.

IV.1.3 Preguntas a solucionar.

¿Qué aspectos de la función de apoyo administrativo a magistrados federales deben considerarse para evaluar el desempeño de los delegados administrativos?

¿De que manera impacta el desempeño de los delegados administrativos en la función sustantiva de la dependencia gubernamental?

¿Cuál es el modelo para la evaluación del desempeño de los delegados administrativos que considere todos los aspectos y dimensiones a evaluar?

IV.1.4 Alternativas de solución y probabilidades de acción.

Se analizaron los factores que estaban relacionados con la desconcentración administrativa, el trabajo de los delegados administrativos y los resultados de la función sustantiva de la dependencia gubernamental, de esta manera se obtuvo la siguiente información:

- ♦ La desconcentración administrativa implica la actuación de varias autoridades de la dependencia gubernamental, y el proceso inicia en la delegación de funciones hasta en el surtimiento de los requerimientos administrativos a los magistrados federales.
- ♦ La agilización para la atención de trámites administrativos involucra a 5 áreas normativas centrales, 1 área central coordinadora y a los delegados administrativos.
- ♦ La normatividad relativa a la desconcentración de funciones administrativas se genera en las áreas centrales normativas, se difunde por el área central coordinadora, se aplica por los delegados administrativos y debe observarse por los magistrados federales.
- ♦ La interacción que los delegados administrativos tienen con las áreas centrales normativas y coordinadora, difiere mucho de la que tienen con los magistrados federales, en cuanto a las presiones por necesidades del trabajo para el surtimiento de los requerimientos administrativos para el funcionamiento de los tribunales.

Considerando la información anterior se determinaron las siguientes alternativas de solución:

1. Evaluar la desconcentración de funciones administrativas de la dependencia gubernamental.
2. Revisar y simplificar los procesos operativos relativos a las funciones administrativas desconcentradas de la dependencia gubernamental.

3. Incrementar el número de servidores públicos en las delegaciones administrativas de la dependencia gubernamental.
4. Evaluar el desempeño de los delegados administrativos de la dependencia gubernamental.
5. Continuar con la misma inercia operativa en la desconcentración de funciones administrativas y con el desempeño de los delegados administrativos.

Las probabilidades de acción de cada una de las alternativas se indican a continuación:

1.- Evaluar la desconcentración de funciones administrativas de la dependencia gubernamental.

El análisis de cada uno de los elementos de la desconcentración administrativa llevó a considerar que su evaluación implicaría mucho tiempo y recursos, en virtud de que es un proceso complejo y complicado, con la participación de varias autoridades de la dependencia gubernamental, unas incluso con cargas de trabajo que no les permitirían desviar tiempo de sus actividades principales en aspecto de mejoras o de planeación. Aunado a lo anterior se señala que cada una de las áreas centrales normativas continúa con la emisión de políticas de desconcentración de manera unilateral, situación que llevaría a revisar el marco normativo inicial de la desconcentración administrativa y no de su mejoramiento.

Por otra parte la revisión general del proceso de desconcentración administrativa implicaba que varias áreas de la dependencia gubernamental se involucraran en un trabajo adicional al cotidiano.

2.- Revisar y simplificar los procesos operativos relativos a las funciones administrativas desconcentradas de la dependencia gubernamental.

Este proceso de revisión y simplificación tenía mas probabilidad de realizarse, no obstante la misma carga de trabajo de las áreas normativas centrales y generadoras de las políticas y lineamientos de actuación de los delegados administrativos quienes ejercen las funciones administrativas desconcentradas ha propiciado el desfase en los programas de actualización, ganando terreno las prácticas cotidianas para resolver problemas en contra de los procedimientos escritos.

3.- Incrementar el número de servidores públicos en las delegaciones administrativas de la dependencia gubernamental.

Una solución planteada para agilizar el trámite de requerimientos administrativos de los tribunales es la de incrementar el número de servidores públicos, analizando previamente las necesidades de

movimientos de personal como parte de la política de administración de personal tales como promociones, procesos escalafonarios, fusiones de plazas, vacantes, etc., no obstante esta solución no fue posible realizarla en razón de las medidas de racionalidad y austeridad en el gasto público vigentes.

4.- Evaluar el desempeño de los delegados administrativos de la dependencia gubernamental.

Como parte de la atención a las normas establecidas por el Ejecutivo Federal, con la tendencia de la profesionalización de los servidores públicos, así como de la transparencia en el manejo de los recursos públicos, esta solución se consideró la más viable, complementada con el diseño de un Modelo Propuesto, que contempla en esta evaluación del desempeño, la retroalimentación para los delegados administrativos y para los elementos que integran el esquema de desconcentración administrativa en la dependencia gubernamental.

5.- Continuar con la misma inercia operativa en la desconcentración de funciones administrativas y con el desempeño de los delegados administrativos.

No se consideró conveniente esta solución en razón de los datos de la eficacia en el trabajo de los tribunales, dado que esta inercia operativa de realizar el trabajo relativo a las funciones administrativas desconcentradas, ha tenido un impacto negativo en la función sustantiva de la dependencia gubernamental.

Bajo esta perspectiva y sin un antecedente específico acerca de la evaluación del desempeño de delegados administrativos que atienden a magistrados federales, el Modelo Propuesto para la Evaluación del Desempeño de Delegados Administrativos, que se propone en el presente caso práctico, figura como un instrumento técnico-administrativo adecuado a las circunstancias actuales, en donde la escasez de recursos y la aplicación de la norma implica cumplir con las labores asignadas, máxime si estas contribuyen con los preceptos constitucionales de impartición de justicia. Con la metodología para el diseño de un modelo para la evaluación del desempeño de delegados administrativos, se obtiene un instrumento validado que representa una base técnica para la toma de decisiones como aportación para mejorar los servicios administrativos a tribunales, y no se continúe con la misma dinámica de recopilar inquietudes y seguir sin detectar cual es el mejor desempeño de los delegados administrativos, con base en su comportamiento respecto del cumplimiento de su trabajo.

Por otra parte el modelo propuesto señala los elementos que conforman y se interaccionan para proporcionar el apoyo administrativo a los magistrados federales.

El Modelo y su proceso de implantación en la dependencia gubernamental, proporcionan las bases para la aplicación de un instrumento validado, situación que permitirá, en su caso, a las áreas centrales normativas y coordinadora del funcionamiento de las delegaciones administrativas, corregir y mejorar los procedimientos y mecanismos operativos, así como la toma de decisiones respecto de la permanencia, capacitación, rotación o cese de los servidores públicos que ocupan los puestos de delegado administrativo.

IV.1.5 Objetivos del caso práctico.

Con base en el análisis de las alternativas de solución y las probabilidades de acción, así como precisando los elementos que integran e influyen el desarrollo de las funciones que realizan los servidores públicos que ocupan los puestos de delegado administrativo, se determinaron los siguientes objetivos del presente caso práctico.

1. Diseñar un modelo para la evaluación del desempeño de delegados administrativos.
2. Diseñar el proceso de implantación del modelo propuesto para la evaluación del desempeño de delegados administrativos.

Una vez planteados los objetivos, y como base fundamental para el diseño del modelo, a continuación se describen la desconcentración administrativa en la dependencia gubernamental, el trabajo de los delegados administrativos y el apoyo que éstos proporcionan a los magistrados federales.

IV.1.6 Relevancia del análisis de este caso práctico.

La impartición de la justicia es un reclamo cotidiano, sin embargo cuando un ciudadano se encuentra inmerso en la dinámica de un proceso jurídico para obtenerla, la función de quienes tienen bajo su responsabilidad tal decisión, toma un papel prioritario para quien está en espera de una sentencia. La dependencia gubernamental a través de los delegados administrativos tiene la obligación de proporcionar a los magistrados federales, en tiempo y forma, los recursos administrativos para que ellos se dediquen de lleno a su función jurídica y la cumplan como lo señala la Constitución.

El cuidado, esmero, dedicación y cumplimiento que los delegados administrativos tengan en su desempeño tiene un impacto en el trabajo de los magistrados federales, por lo tanto establecer técnica y formalmente su evaluación del desempeño, representa que la dependencia gubernamental cuente con información sistematizada y ex profeso para la toma de decisiones acerca de los delegados administrativos y de los procesos operativos en los que participa. Asimismo y con base en los resultados de la evaluación del desempeño de los delegados administrativos, en el Modelo Propuesto se contempla como parte de la retroalimentación, el apoyo directo a las áreas centrales normativas y coordinadora para que mejoren los puntos críticos que se detecten en el proceso de desconcentración administrativa.

La eficacia en el trabajo de los tribunales, como resultado del trabajo de los magistrados federales, es un señalamiento importante que integra el Modelo Propuesto para la Evaluación del Desempeño de Delegados Administrativos, ya que como parte de la técnica de evaluación de 360° utilizada, los magistrados federales son los clientes internos.

Como señala Ricardo Uvalle¹¹⁵, "Si México no cuenta con servidores públicos comprometidos con sus funciones, no podrá enfrentar los retos de este siglo y continuará la cultura de la improvisación, inercia y prácticas reiteradas en el ejercicio de la administración. (...). Ahora, ..., los ciudadanos son más exigentes y demandan mayor calidad, eficacia, productividad y sobre todo responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones. (...). Implica que acepten la evaluación imparcial y sobre todo que le den vida a la cultura del desempeño institucional de manera permanente". Si este comentario está referido a toda la función pública, se hace más patente tratándose de la impartición de justicia.

¹¹⁵ Uvalle, Berrones, Ricardo, *Boletín UNAM-DGCS-166, febrero 21 de 2001*, sistema internet http://www.dgi.una.mx/bdboletin/2001_166.html.

IV.2 Metodología para el desarrollo del Modelo.

Con objeto de precisar los elementos que integran e influyen en el trabajo que desarrollan los delegados administrativos de la dependencia gubernamental, se utilizó parte de la metodología planteada por Kenneth Wexley y Gary Yukl¹¹⁶, para la construcción de escalas de observación conductual, complementándola en razón de la información que al respecto del trabajo de los delegados administrativos existe en la dependencia gubernamental y las adecuaciones que las propias características de la institución requirieron. Con base en esta metodología se fue obteniendo la información requerida para:

- La elaboración y diseño del Modelo Propuesto para la Evaluación del Desempeño de los Delegados Administrativos, así como del proceso para su implantación, y
- El instrumento de evaluación para el desempeño de los delegados administrativos, y la escala de medición.

La metodología comprende siete fases que a continuación se describen:

Fase I.- Cédula del puesto de los delegados administrativos.

1. Identificar el objetivo, el trabajo que requiere realizar la persona que ocupa el puesto de delegado administrativo, la ubicación de este puesto en la estructura de la dependencia gubernamental y los requisitos del mismo. Esta identificación se realizó con base en la recopilación y análisis de la documentación existente, así como con entrevistas a los delegados administrativos y a su jefe inmediato.
2. Identificar con base en el análisis de las funciones descritas en la Cédula del puesto de delegado administrativo, las dimensiones consideradas para efectos de evaluación. Esta identificación se realizó analizando y agrupando las funciones con base en los procesos básicos de la desconcentración de funciones administrativas.

¹¹⁶ Wexley, Kenneth N. Y Yukl, Gary, A., *op. cit.*, pags. 371-376.

Fase II.-Consulta a expertos.

1. Se utilizó la técnica de incidentes críticos, en donde el grupo de expertos determinó las conductas de los delegados administrativos que contribuyeron a resultados positivos o las que entorpecieron y obstaculizaron los resultados.
2. Se agruparon los incidentes críticos en conceptos conductuales.
3. Se analizaron los conceptos conductuales y se agruparon en las dimensiones ya determinadas en la fase 1 y de definieron nuevas dimensiones.

Fase III. Consulta a los clientes internos.

1. Se solicitó a los magistrados como clientes internos que definieran tres aspectos importantes para evaluar el desempeño de los delegados administrativos.
2. Se compararon las dimensiones definidas por los magistrados con las determinadas en las fases I y II.

Fase IV.-Dimensiones del desempeño de los delegados administrativos en la dependencia gubernamental.

Con base en los resultados obtenidos de las fases I, II y III, se determinaron las dimensiones del desempeño de los delegados administrativos.

Fase V.-Definición de las dimensiones del desempeño de los delegados administrativos de la dependencia gubernamental.

Con base en las fases anteriores, se estableció la definición de cada una de las dimensiones del desempeño de los delegados administrativos para precisar su orientación.

Fase VI.- Instrumento de evaluación del desempeño de los delegados administrativos en la dependencia gubernamental.

1. Se agruparon los conceptos conductuales por dimensiones, solicitando al grupo de expertos su revisión, realizándose los ajustes requeridos.

2. Se elaboró el instrumento de medición con escala de cinco puntos de Likert.
3. El grupo de expertos estableció la conformación de tres cuestionarios
4. El grupo de expertos determinó el puntaje mínimo para un desempeño aceptable.

Fase VII. Validez del instrumento de evaluación del desempeño de los delegados administrativos.

Con base en los incidentes críticos que determinó el grupo de expertos y la revisión de los que fueron separados para tal efecto, se validó el instrumento de medición.

En el siguiente apartado se especifican las actividades y los resultados de cada una de las fases mencionadas.

IV.2.1 Cédula del puesto de los delegados administrativos.

Para conocer y apreciar los requisitos generales del puesto de delegados administrativo, así como las funciones que tiene que desempeñar, se presenta la cédula del puesto de delegado administrativo en la cual se indica su ubicación en la estructura orgánica de la dependencia gubernamental, su quehacer, como se relaciona para cumplirlo, así como las características, conocimientos y experiencia que se requieren de una persona para ocupar el puesto de delegado administrativo. El formato de cédula del puesto contiene cuatro apartados: I) identificación del puesto; II) objetivo del puesto; III) descripción del puesto y IV) Requisitos generales.

I) Identificación del puesto.

En este apartado se especifica el nombre del puesto, su nivel salarial, el total de plazas autorizadas para este puesto, su adscripción y ubicación en la estructura orgánica de la dependencia gubernamental y las relaciones externas e internas requeridas para el desarrollo de las funciones.

II) Objetivo del puesto.

Describe lo que el puesto tiene que lograr a través del cumplimiento de sus funciones.

III) Descripción del puesto.

Se señalan las funciones que deben cumplirse por los delegados administrativos, clasificadas en cinco: recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y generales.

IV) Requisitos Generales.

En este apartado se especifican la edad, horario de trabajo, sexo, tipo de presentación, escolaridad, criterio y responsabilidades de los delegados administrativos.

Para el diseño del formato de la cédula del puesto, así como la información correspondiente al puesto de delegado administrativo se realizaron las siguientes actividades:

1. Entrevista con el Director de Delegaciones Administrativas para definir los requisitos del puesto de delegados administrativo, así como para conocer que aspectos laborales para efectos de su trabajo, necesitaba saber del puesto de delegado administrativo, independientemente del control de plazas y puestos que realiza la Dirección de Personal.

2. Revisión de la legislación vigente de la dependencia gubernamental y de la norma que define las atribuciones de los delegados administrativos.
3. Solicitud a 10 delegados administrativos para determinar los incisos II y III de la cédula del puesto de delegado administrativo.
4. Analizar los resultados obtenidos en los puntos 2 y 3 para definir las funciones del puesto de delegado administrativo.
5. Solicitar la revisión del Director de Delegaciones Administrativas de la información contenida en la cédula del puesto de delegado administrativo.
6. Integrar la cédula del puesto de delegado administrativo.

Como **anexo 8**, se incluye la cédula del puesto de delegado administrativo.

De las funciones y responsabilidades contenidas en la cédula del puesto se determinan 5 dimensiones; en el **anexo 9**, se integran las funciones de acuerdo a estas dimensiones, mostrándose en el siguiente cuadro la frecuencia de funciones por cada dimensión determinada.

Cuadro 9. DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO DETERMINADAS CON BASE EN LA CÉDULA DEL PUESTO DE DELEGADO ADMINISTRATIVO

Total de funciones: 67	
Dimensiones	Número de funciones por cada dimensión
Cumplimiento de las normas	13
Cumplimiento en el control y registro de operaciones	19
Capacidad de respuesta en la atención de requerimientos	10
Cumplimiento en la gestión de asuntos	25
Cumplimiento en la entrega de información.	9

Fuente: Elaboración propia a partir de la integración y análisis de la cédula del puesto de delegado administrativo de la dependencia gubernamental.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

La suma de las funciones de todas las dimensiones es de 76, en el cuadro anterior se refleja una diferencia de 9, esto se debe a que en su contenido las funciones que se indican a continuación, se ubican en dos dimensiones y la número 48 se ubica en tres dimensiones.

5. - Difundir y aplicar las normas que regulan las relaciones laborales, en las dimensiones cumplimiento de las normas y cumplimiento en la entrega de información.
10. - Integrar, controlar y resguardar los expedientes de los servidores públicos del tribunal, enviando los correspondientes a los magistrados a la Dirección de Personal, en las dimensiones cumplimiento en el control y registro de operaciones y cumplimiento en la entrega de información.
11. - Difundir y llevar a cabo el programa de capacitación, en las dimensiones cumplimiento de las normas y cumplimiento en la gestión de asuntos.
17. - Llevar a cabo los programas cívicos, culturales, recreativos y de deporte establecidos en la dependencia gubernamental, en las dimensiones cumplimiento de las normas y cumplimiento en la gestión de asuntos.
21. - Elaborar y remitir a la Dirección de Programación, Presupuestación y Contabilidad el anteproyecto de presupuesto respectivo, en las dimensiones capacidad de respuesta para la atención de requerimientos y respuesta y cumplimiento en la entrega de información.
61. - Atender las auditorías internas que se practiquen en la delegación administrativa, en las dimensiones capacidad de respuesta para la atención de requerimientos y cumplimiento en la entrega de información.
64. - Apoyar en la realización de eventos oficiales que realice la dependencia gubernamental, en la región de su competencia, en las dimensiones capacidad de respuesta para la atención de requerimientos y cumplimiento de las normas.
- 48.- Proponer, en su caso, la remodelación, adaptación y aprovechamiento de los bienes inmuebles administrados, en las dimensiones capacidad de respuesta para la atención de requerimientos, cumplimiento en el control y registro de operaciones y cumplimiento en la gestión de asuntos.

Los procesos operativos básicos para la atención de requerimientos por servicios administrativos desconcentrados se pueden observar a continuación, en concordancia con las cinco dimensiones determinadas con base en las funciones de la cédula del puesto de delegado administrativo.

Cuadro 10. RELACIÓN DE LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LOS SERVICIOS ADMINISTRATIVOS DESCENTRALIZADOS Y LAS DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO

Procesos operativos de los servicios administrativos descentralizados	Dimensiones
1. Base normativa.	Cumplimiento de la norma.
2. Control del ejercicio de las facultades descentralizadas.	Cumplimiento en el control y registro de operaciones.
3. Requerimientos de servicios administrativos descentralizados.	Capacidad de respuesta para la atención de requerimientos.
4. Seguimiento de las solicitudes de requerimientos de servicios administrativos descentralizados.	Cumplimiento en la gestión de asuntos.
5. Programa e informe de actividades.	Cumplimiento en la entrega de información.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los procesos administrativos descentralizados y las dimensiones del desempeño resultantes de la cédula del puesto de delegados administrativo.

La definición de las cinco dimensiones determinadas con base en el análisis de la cédula del puesto de delegado administrativo, se muestra en el apartado IV.2.5, junto con las que se determinan por la consulta a expertos y a los clientes internos.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

IV.2.2 Consulta a expertos.

Contando con las funciones que por norma tienen que desempeñar los delegados administrativos y las dimensiones que se determinaron en razón de éstas, se procedió a consultar a las personas que conocen del desarrollo de las actividades propias a dichas funciones, estos expertos fueron seleccionados de la siguiente manera:

1. Jefe inmediato de los delegados administrativos.
2. Titulares de las áreas centrales que emiten las normas, políticas y lineamientos para el desarrollo de funciones desconcentradas (cinco titulares).
3. De los servidores públicos que laboran en los tribunales, 12 actuarios.
4. De los servidores públicos que laboran en la Dirección de Delegaciones Administrativas, en total 3, que desarrollan las actividades de: 1. - Enviar las normas, políticas y lineamientos para la operación de las funciones desconcentradas; 2. - Recibir los informes y reportes que envían las delegaciones administrativas y 3. - Recibir la documentación comprobatoria de gastos.
5. De los servidores públicos que trabajan en las delegaciones administrativas, 1 del área de personal, 1 del área de recursos financieros, 1 del área de recursos materiales y servicios generales y 1 del área de soporte informático.

El total de servidores públicos consultados fue de 25, la consulta comprende todas las vertientes estructurales del trabajo de los delegados administrativos, su jefe inmediato, los servidores públicos que generan las normas con los que existe coordinación de acciones que se concretan a través del jefe inmediato, personal operativo que desarrolla trabajo en los tribunales, en las delegaciones administrativas y en el área central que la supervisa el funcionamiento de las delegaciones administrativas.

Utilizando la técnica de incidentes críticos, se solicitó a estos servidores públicos conocedores de todas las funciones de los delegados administrativos y otros de parte de ellas, que indicaran 6 conductas de los delegados administrativos que contribuyeron a resultados positivos y 3 que demeritaron, entorpecieron y obstaculizaron los resultados. Se determinaron 150 incidentes, los cuales se relacionan en el **anexo 10**.

Posteriormente se agruparon en 74 conceptos conductuales, entendiendo por éstos como las ideas que integran las acciones de los delegados administrativos, a continuación se mencionan:

El delegado administrativo:

1. Aplica e interpreta con precisión las normas que rigen las funciones administrativas desconcentradas.
2. Aplica las políticas y lineamientos para los servicios administrativos desconcentrados.
3. Atiende precisa y amablemente las instrucciones de sus superiores.
4. Conoce todos los servicios administrativos que requieren los tribunales.
5. Conoce y tiene claridad de las normas que rigen las funciones desconcentradas.
6. Conserva ordenados y bien resguardados los expediente de personal
7. Corrige esporádicamente los reportes generados.
8. Cuando se le presentan problemas, tiene alternativas de solución.
9. Cumple con el programa de capacitación autorizado.
10. Cumple con el programa de trabajo autorizado.
11. Cumple en tiempo y forma con los requerimientos de los servicios administrativos desconcentrados.
12. Da seguimiento a los requerimientos e informes y reportes.
13. Da seguimiento al programa de trabajo.
14. Dedica mas de su jornada laboral a la resolución de asuntos oficiales.
15. Ejecuta los programas autorizados para llevar a cabo los servicios administrativos desconcentrados.
16. Ejecuta los programas de reclutamiento y selección para la contratación de servidores públicos foráneos.
17. Elabora el anteproyecto de presupuesto correctamente.
18. Elabora sus actividades de manera organizada
19. Entrega a tiempo los informes y reportes que le fueron solicitados.
20. Entrega en tiempo y forma los programas de ejecución del gasto en materia de recursos humanos, materiales y tecnológicos.
21. Es amable cuando se le requiere información.
22. Es cordial en su trato.
23. Es ordenado con las solicitudes de información y de requerimientos de servicios.

24. Es prepotente y altanero en su actuar con el personal y los proveedores y prestadores de servicios.
25. Esta atento a los requerimientos de los funcionarios por comisiones de trabajo que visitan la región.
26. Esta atento a proporcionar la orientación que requieren sus subordinados.
27. Está dispuesto a la retroalimentación acerca de su trabajo.
28. Establece mantenimiento preventivo y correctivo en equipo de oficina y vehículos oficiales.
29. Explica a los servidores públicos las prestaciones de la dependencia gubernamental y los trámites respectivos.
30. Explica con amabilidad la improcedencia de solicitudes y requerimientos.
31. Generalmente se encuentra en su oficina.
32. Informa a los servidores públicos de la región las modificaciones en las normas que rigen los servicios administrativos desconcentrados.
33. Informa a los servidores públicos de la región las prestaciones nuevas.
34. Lleva el registro y seguimiento de los acuerdos de las áreas centrales.
35. Mantiene actualizado el registro de contratistas, proveedores y prestadores de servicios.
36. Mantiene estricto control de los recursos financieros y su aplicación contable.
37. Mantiene la confidencialidad sobre los asuntos que maneja.
38. Muestra disposición por explicar a los magistrados los servicios administrativos desconcentrados.
39. Muestra interés por presentar propuestas de mejora en los servicios administrativos desconcentrados.
40. Muestra respeto a los magistrados, sus superiores y compañeros de trabajo.
41. No comprende los requerimientos informáticos
42. No promueve la actualización de equipo y sistemas informáticos.
43. No reintegra los reembolsos de gastos efectuados con oportunidad.
44. No se comporta con rectitud y honestidad.
45. No tiene claridad en la exposición de sus requerimientos de información.
46. No tiene creatividad para atender requerimientos urgentes.
47. Paga oportunamente la nómina la personal.
48. Paga puntualmente los compromisos con terceros institucionales.
49. Pospone la toma de decisiones.
50. Presenta sin retraso las solicitudes de requerimientos.

51. Promueve el trabajo de equipo
52. Promueve la comunicación con las áreas centrales.
53. Promueve la conservación de las oficinas y de su mobiliario.
54. Promueve relaciones laborales cordiales.
55. Realiza los trámites financieros con precisión y claridad.
56. Realiza reuniones de trabajo para retroalimentación.
57. Realiza sin errores los procedimientos y mecanismos para el otorgamiento de los servicios administrativos desconcentrados.
58. Registra en los sistemas automatizados las operaciones financieras.
59. Respeta los proyectos asignados a su personal.
60. Revisa diariamente las solicitudes de requerimientos por servicios administrativos de los tribunales.
61. Se le explica más de una vez las solicitudes de servicios.
62. Se presenta a trabajar con buena presentación
63. Se supera personal y profesionalmente.
64. Solicita en tiempo el mantenimiento preventivo y correctivo del equipo informático.
65. Soluciona todos los problemas que se le presentan.
66. Supervisa la existencia de materiales y útiles de oficina.
67. Supervisa las normas operativas autorizadas para llevar a cabo las funciones administrativas desconcentradas.
68. Supervisa que las obras y servicios se realicen conforme a lo contratado.
69. Tiene buena reputación con los servidores públicos de la delegación administrativa.
70. Tiene control de los requerimientos autorizados.
71. Tiene disponibilidad para atender asuntos vía telefónica.
72. Tiene interés en la conclusión de trabajos especiales.
73. Toma decisiones oportunas en materia financiera.
74. Valida la información que envía a las áreas centrales.

Del análisis de los conceptos conductuales anteriores se determinó que algunos se contenían en las 5 dimensiones ya determinadas con base en el análisis de la cédula del puesto, y de los restantes se identificaron 5 dimensiones más del desempeño de los delegados administrativos.

1. Conocimiento del puesto
2. Disciplina
3. Relaciones interpersonales
4. Disponibilidad
5. Confidencialidad

De estas nuevas cinco dimensiones del desempeño de los delegados administrativos, se observa que el grupo de expertos dio más importancia a las actitudes que a las aptitudes; disciplina, relaciones interpersonales, disponibilidad y confidencialidad en relación con el conocimiento del puesto.

Adicionando el resultado de la consulta a expertos a las dimensiones obtenidas de la cédula del puesto, se definen 10 dimensiones del desempeño de los delegados administrativos, las cuales se mencionan a continuación:

1. Conocimiento del puesto
2. Disciplina
3. Relaciones interpersonales
4. Disponibilidad
5. Confidencialidad
6. Cumplimiento de las normas
7. Cumplimiento en el control y registro de operaciones
8. Capacidad de respuesta en la atención de requerimientos
9. Cumplimiento en la gestión de asuntos
10. Cumplimiento en la entrega de información.

Por otra parte y con objeto de conocer la opinión de este grupo de expertos acerca de la desconcentración administrativa de la dependencia gubernamental, se les formuló la siguiente pregunta ¿En qué actividades cree usted que la desconcentración de funciones administrativas no esta operando?, de la clasificación de las respuestas, se obtuvieron los siguiente conceptos:

- a. Reembolso de gastos.
- b. Aplicación de las normas por parte de los delegados administrativos.
- c. Contratación de personal para cubrir vacantes en los tribunales.
- d. Otorgamiento de prestaciones.
- e. Tramitación de viáticos.

- f. Reembolso de gastos fijos.
- g. Constantes cambios en las normas, políticas y lineamientos de operación de los servicios administrativos desconcentrados.

Estos conceptos reflejan los puntos críticos que este grupo de expertos consideran en el funcionamiento desconcentrado, por lo que estos conceptos fueron revisados y comparados con los conceptos conductuales para verificar si están considerados en las dimensiones determinadas; ya que de acuerdo a la consulta, éstos conceptos son detectados como problemas para la desconcentración de funciones administrativas.

Para concluir con la determinación de las dimensiones y abarcar todo el entorno en el que se desarrollan los delegados administrativos, se hizo una consulta a los magistrados como clientes internos, para preguntarles que evaluarían de los delegados administrativos.

IV.2.3 Consulta a clientes internos.

Del total de magistrados se consultó a los que están adscritos a las regiones con el puntaje porcentual de eficacia en el trabajo más bajo, más alto, y que lo conserva durante el trienio 1999-2001, así como el puntaje más alto en la prospectiva y puntaje más bajo en cada uno de los tres escenarios, de esta manera se totalizan 12 magistrados.

La pregunta que se elaboró fue: ¿cuáles son los tres aspectos considerados para usted más importantes para evaluar el desempeño del delegado administrativo?, el resultado de esta consulta fue un total de 18 dimensiones, las cuales se señalan a continuación con la frecuencia que se presentaron.

Cuadro 11. DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO RESULTANTES DE LA CONSULTA A LOS CLIENTES INTERNOS

No Prog	DIMENSIONES	n
1.	Atención a los requerimientos de servicios administrativos	4
2.	Atención cordial	1
3.	Capacidad en la toma de decisiones	1
4.	Conocimiento del funcionamiento de los tribunales	5
5.	Creatividad	1
6.	Criterio	1
7.	Discreción	1
8.	Disponibilidad	1
9.	Eficiencia en el servicio administrativo	3
10.	Espíritu de colaboración	1
11.	Iniciativa	2
12.	Mantenimiento de los inmuebles	1
13.	Preocupación por mejorar los servicios administrativos	3
14.	Profesionalismo	2
15.	Prontitud en el servicio	3
16.	Puntualidad	1
17.	Respeto	2
18.	Respeto a las normas	3
Total		36

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la consulta a los clientes internos.

Se puede apreciar que la visión de los magistrados se orienta hacia el conocimiento y cumplimiento de los servicios administrativos con la eficiencia y prontitud que ellos necesitan, siendo las frecuencias más altas:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1. Conocimiento del funcionamiento de los tribunales, con cinco respuestas.
2. Atención a los requerimientos de servicios administrativos, con cuatro respuestas.
3. Prontitud en el servicio; Preocupación por mejorar los servicios administrativos; Respeto a las normas y Eficiencia en el servicio administrativo, con tres respuestas.

De estos resultados se apreció que la mayor frecuencia la tiene el conocimiento del funcionamiento de los tribunales por parte de los delegados administrativos, sin menoscabo de la actitud, reflejada en las cinco dimensiones restantes consideradas de mayor importancia.

El resultado obtenido de la consulta a los magistrados como clientes internos se comparó con las dimensiones ya determinadas, para definir finalmente las dimensiones del desempeño de los delegados administrativos contemplando el análisis de la cédula del puesto por agrupación de acuerdo al cumplimiento de las mismas, la consulta a expertos por el método del incidente crítico y la consulta a los clientes internos de su punto de vista acerca de que dimensiones.

Respecto del esquema de desconcentración de funciones administrativas, se pidió a los magistrados que marcaran cuál de los ocho siguientes aspectos es el que más entorpeció el desarrollo de las funciones administrativas desconcentradas.

Cuadro 12. RESULTADO DE LA CONSULTA A LOS CLIENTES INTERNOS DEL ESQUEMA DE DESCONCENTRACIÓN EN LA DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL

Aspectos relevantes de la desconcentración administrativa	Frecuencia de respuesta
1. Los procesos administrativos establecidos por las áreas centrales normativas	1
2. Los trámites y mecanismos para el otorgamiento de requerimientos administrativos desconcentrados.	4
3. La delegación de facultades.	
4. La normatividad que rige los servicios administrativos desconcentrados.	5
5. Las formas y medios de comunicación.	
6. Los controles y registros de la delegación administrativa.	1
7. Las condiciones de trabajo de las delegaciones administrativas.	1

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la consulta a los clientes internos.

La frecuencia mayor se observó en la normatividad y trámites establecidos, y de igual manera que con el resultado de la consulta al grupo de expertos, se verificó que estos aspectos estuvieran contenidos en las dimensiones determinadas, ya que fueron considerados relevantes para el funcionamiento

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

desconcentrado. Por otra parte dada la importancia que los clientes internos le están dando, fueron tomando en cuenta para el diseño del Modelo Propuesto.

IV.2.4 Dimensiones del desempeño de los delegados administrativos en la dependencia gubernamental.

Con los resultados de las dimensiones del desempeño obtenidas de la cédula del puesto de delegado administrativo, de las dimensiones resultantes de la consulta a expertos y de la consulta a los magistrados como clientes internos de los delegados administrativos, se integraron 10 dimensiones del desempeño de los delegados administrativos, en el siguiente cuadro se indican estas dimensiones y de dónde se generaron:

Cuadro 13. BASE DE DETERMINACIÓN DE LAS DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO DE LOS DELEGADOS ADMINISTRATIVOS DE LA DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL

CEDULA DEL PUESTO DE DELEGADO ADMINISTRATIVO	CONSULTA A EXPERTOS	CONSULTA A CLIENTES INTERNOS
67 FUNCIONES	74 CONCEPTOS CONDUCTUALES	36 FACTORES
Conocimiento del puesto		
C u m p l i m i e n t o d e n o r m a s		
D i s c i p l i n a		
D i s p o n i b i l i d a d		
C o n f i d e n c i a l i d a d		
C u m p l i m i e n t o e n e l c o n t r o l y r e g i s t r o d e o p e r a c i o n e s		
C u m p l i m i e n t o e n l a g e s t i ó n d e a s u n t o s		
C u m p l i m i e n t o e n l a e n t r e g a d e i n f o r m a c i ó n		
C a p a c i d a d d e r e s p u e s t a e n l a a t e n c i ó n d e r e q u e r i m i e n t o s		
R e l a c i o n e s i n t e r p e r s o n a l e s		

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la metodología.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

El resumen general de dimensiones es el siguiente:

Cuadro 14. RESUMEN GENERAL DE LAS DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO DE LOS DELEGADOS ADMINISTRATIVOS DE LA DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL

No. Prog.	DIMENSIONES
1	Conocimiento del puesto
2	Cumplimiento de normas
3	Disciplina
4	Disponibilidad
5	Confidencialidad
6	Cumplimiento en el control y registro de operaciones
7	Cumplimiento en la gestión de asuntos
8	Cumplimiento en la entrega de información
9	Capacidad de respuesta en la atención de requerimientos
10	Relaciones interpersonales

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la metodología.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

IV.2.5 Definición de las dimensiones del desempeño de los delegados administrativos de la dependencia gubernamental

Con base en las funciones, conceptos conductuales y opiniones del grupo e expertos, se procedió a la descripción de las dimensiones determinadas en el apartado IV.2.4, quedando de la siguiente manera:

Cuadro 15. DEFINICIÓN DE LAS DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO DE DELEGADOS ADMINISTRATIVOS DE LA DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL

No	DIMENSIONES	DEFINICIÓN
1	Conocimiento del puesto	Cuenta con los conocimientos técnicos y administrativos para atender los servicios administrativos desconcentrados.
2	Cumplimiento de normas	Conoce, aplica y sabe interpretar las normas, políticas y lineamientos que rigen la prestación de los servicios administrativos desconcentrados.
3	Disciplina	Acata las instrucciones recibidas y se comporta con respeto hacia sus superiores jerárquicos y compañeros de trabajo.
4	Disponibilidad	Muestra interés en su trabajo y en la resolución de problemas.
5	Confidencialidad	Procura la seguridad en el manejo de documentos y no comenta acerca de la información que procesa.
6	Cumplimiento en el control y registro de operaciones.	Supervisa el ordenamiento de la documentación soporte de los servicios administrativos desconcentrados, así como su registro.
7	Cumplimiento en la gestión de asuntos.	Da seguimiento a los trámites necesarios para el otorgamiento de servicios administrativos.
8	Cumplimiento en la entrega de información.	Realiza en tiempo y forma los reportes e informes derivados de los servicios administrativos desconcentrados.
9	Capacidad de respuesta para atención de requerimientos.	La atención a los requerimientos de servicios administrativos es precisa y oportuna.
10	Relaciones interpersonales	Tiene buen trato y promueve un ambiente de cordialidad en el trabajo.

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la metodología.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

IV.2.6 Instrumento de evaluación del desempeño de los delegados administrativos en la dependencia gubernamental.

Con base en las fases anteriores y considerando que el trabajo de los delegados administrativos en su mayor parte corresponde a proporcionar servicios, se utilizó el método de escalas de calificación basadas en la conducta, integrándose con las dimensiones determinadas y descritas en el apartado V.2.5. Los items para cada dimensión fueron determinados con la base en los conceptos conductuales definidos en el apartado V.2.2, en el **anexo 11**, se señala la clasificación de estos conceptos conductuales por cada una de las dimensiones determinadas.

Para obtener los conceptos conductuales señalados se realizaron las siguientes actividades:

1. -Se utilizó la técnica de incidentes críticos en la consulta a expertos.
2. -Los 150 incidentes críticos obtenidos se agruparon en 74 conceptos conductuales.
3. -Los 74 conceptos conductuales fueron analizados por el grupo de expertos para determinar los que se presentaban con mayor frecuencia.
4. -Del análisis anterior se modificó la redacción de algunos conceptos conductuales, y se determinó un total de 61 conceptos conductuales, a los 74 iniciales se adicionaron 8 y se eliminaron 21, mismos que se mencionan a continuación:

Adiciones:

1. Atiende a tiempo lo relacionado con los nombramientos de los servidores públicos y sus relaciones laborales.
2. Canaliza a las áreas competentes las solicitudes de los medios de comunicación.
3. Es discreto respecto de los requerimientos administrativos urgentes.
4. Mantiene bien resguardada la información de su competencia.
5. Mantiene la confidencialidad sobre los documentos que se le entregan para su custodia.
6. Procesa con discreción las remuneraciones y prestaciones de los servidores públicos.
7. Realiza con oportunidad los procedimientos de adjudicación a proveedores, contratistas y prestadores de servicios.
8. Tiene actualizados los sistemas de inventarios y de soporte técnico de asistencia informática.

Eliminaciones:

1. Cumple con el programa de capacitación autorizado.
2. Da seguimiento a los requerimientos de reportes e informes.
3. Ejecuta los programas de reclutamientos y selección para la contratación de servidores públicos foráneos.
4. Es prepotente y altanero en su actuar con el personal y los proveedores y prestadores de servicios.

5. Esta atento a proporcionar la orientación que requieren sus subordinados.
6. Explica a los servidores públicos las prestaciones de la dependencia gubernamental y los trámites respectivos.
7. Informa a los servidores públicos de la región las prestaciones nuevas.
8. Mantiene estricto control de los recursos financieros y su aplicación contable.
9. Mantiene la confidencialidad sobre los asuntos que maneja.
10. Muestra interés por presentar propuestas de mejora en los servicios administrativos desconcentrados.
11. No comprende los requerimientos informáticos.
12. Pospone la toma de decisiones.
13. Presenta sin retraso las solicitudes de requerimientos.
14. Realiza los trámites financieros con precisión y claridad.
15. Realiza reuniones de trabajo para retroalimentación.
16. Respeta los proyectos asignados a su personal.
17. Revisa diariamente las solicitudes de requerimientos por servicios administrativos de los tribunales.
18. Se supera personal y profesionalmente.
19. Soluciona todos los problemas que se le presentan.
20. Supervisa la existencia de materiales y útiles de oficina.
21. Supervisa que las obras y servicios se realicen conforme a lo contratado.

El instrumento de medición se desarrolló relacionando a cada concepto conductual una escala de cinco puntos de Likert, una vez elaborado, se presentó y se solicitó al grupo de expertos su revisión respecto de estructura, redacción y presentación, dando por resultado algunas modificaciones en la redacción de items.

Los 61 items, quedaron integrados de la siguiente manera:

Cuadro 16. DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO Y LOS ITEMS QUE LAS INTEGRAN

DIMENSIONES	ITEMS
Conocimiento del puesto	7
Cumplimiento de normas	5
Disciplina	6
Disponibilidad	6
Confidencialidad	5
Cumplimiento en el control y registro de operaciones	7
Cumplimiento en la gestión de asuntos	7
Cumplimiento en la entrega de información	5
Capacidad de respuesta en la atención de requerimientos	7
Relaciones interpersonales	6
TOTAL	61

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la metodología.

Escala de Medición.

El instrumento de evaluación del desempeño para delegados administrativos que resultó de las fases anteriores, es una escala de Likert construida con 61 items agrupados en 10 dimensiones, este instrumento de evaluación se divide en tres partes, de acuerdo al tipo de evaluador, integrándose las dimensiones de la siguiente manera:

Cuadro 17. DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO, INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN Y EVALUADORES DE LOS DELEGADOS ADMINISTRATIVOS DE LA DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL

<p><i>DIMENSIONES</i></p> <p>1.- CONOCIMIENTO DEL PUESTO</p> <p>2.- CUMPLIMIENTOS DE LAS NORMAS</p>	
<p><i>INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN</i></p> <p>CUESTIONARIO PARA LAS ÁREAS CENTRALES NORMATIVAS (ACN)</p>	<p><i>EVALUADORES</i></p> <p>Titulares de la: Dirección de Personal. Dirección de Programación, Presupuestación y Contabilidad. Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales. Dirección de Tesorería. Dirección de Informática.</p>
<p><i>DIMENSIONES</i></p> <p>3.- DISCIPLINA</p> <p>4.- DISPONIBILIDAD</p> <p>5.- CONFIDENCIALIDAD</p> <p>5.- CUMPLIMIENTO EN EL CONTROL Y REGISTRO DE OPERACIONES</p> <p>7.- CUMPLIMIENTO EN LA GESTIÓN DE ASUNTOS</p> <p>8.- CUMPLIMIENTO EN LA ENTREGA DE INFORMACIÓN</p>	
<p><i>INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN</i></p> <p>CUESTIONARIO PARA LA DIRECCIÓN DE DELEGACIONES ADMINISTRATIVAS (DDA)</p>	<p><i>EVALUADOR</i></p> <p>Titular de la Dirección de Delegaciones Administrativas.</p>

<i>DIMENSIONES</i>	
9.- CAPACIDAD DE RESPUESTA EN LA ATENCIÓN DE REQUERIMIENTOS	
10.- RELACIONES INTERPERSONALES	
<i>INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN</i>	<i>EVALUADORES</i>
CUESTIONARIO PARA LOS MAGISTRADOS FEDERAL (MF)	Magistrados federales

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la metodología.

Escala.

En los **anexos 12 13 y 14** se presentan los cuestionarios de evaluación para los delegados administrativos. Para efectos del puntaje todos los conceptos conductuales se redactaron como aseveraciones afirmativas, por lo que el puntaje es el siguiente:¹¹⁷

- Estoy en total desacuerdo con esta aseveración 1
- Estoy en desacuerdo con esta aseveración 2
- No estoy ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta aseveración 3
- Estoy de acuerdo con esta aseveración 4
- Estoy totalmente de acuerdo con esta aseveración 5

El promedio se calificará mediante la fórmula PT/NT , donde PT es la puntuación total en la escala y NT es el número de afirmaciones, para analizar la puntuación en un continuo 1-5.

En la explicación del Modelo Propuesto para la Evaluación del Desempeño de Delegados Administrativos, en el capítulo V se explica la integración del puntaje por cada dimensión, así como la relación entre los tres cuestionarios y la integración de éstos para cada delegado administrativo.

¹¹⁷ Hernández, S.Roberto, Fernández C.Carlos, y Baptista, L. Pilar, (1995), *Metodología de la Investigación*, Primera edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana de México, S. A. de C. V. México, pags. 266, 269.

IV.2.7 Validez del instrumento de evaluación del desempeño de los delegados administrativos.

La validez¹¹⁸, se refiere al grado en el cual una medición obtenible de la eficiencia se traslapa o está relacionada con una medida última o verdadera del éxito. La validez se debe determinar por el juicio de los administradores y especialistas de personal que están familiarizados con los objetivos de la organización, sin la validez una medida de eficiencia carece de valor, puesto que no está midiendo lo que se supone tiene que medir.

Para determinar la validez del contenido del instrumento, con base en lo que señalan los autores anteriormente mencionados, como parte de la metodología en el método de Escalas de Observación Conductual, antes de clasificar los incidentes críticos en las dimensiones definidas, se separaron 18 incidentes,¹¹⁹ a mencionar:

10% Incidentes críticos negativos que se dejan fuera para validación

1. Siempre hay que insistirle para que resuelva los problemas
2. Siempre llega dos horas después de su hora de entrada
3. Siempre llega retrasado a las reuniones
4. Siempre requiere de una segunda y tercer explicación
5. Siempre tiene en desorden su oficina
6. Tiene preferencias en el surtimiento de material y útiles de oficina
7. Tiene relaciones pésimas relaciones con su personal
8. Todos los días regresa tarde después de comer

10% Incidentes críticos positivos que se dejan fuera para validación

9. Tramita en forma y tiempo las incidencias de personal
10. Tramita oportunamente los viáticos
11. Tramite oportunamente los movimientos presupuestales
12. Tramite oportunamente los requerimientos especiales
13. Trata amablemente
14. Verifica el cumplimiento de compromisos establecidos en contratos
15. Verifica el funcionamiento de los sistemas administrativos
16. Verifica mensualmente los saldos bancarios

Se solicitó al grupo de expertos y al grupo de clientes internos que identificaron si éstos estaban contenidos en los conceptos conductuales del instrumento de evaluación, este ejercicio se realizó de manera separada, con objeto de tener la validez en el contenido de los conceptos conductuales, y en los dos grupos los 18 incidentes críticos estuvieron contenidos en los conceptos conductuales.

¹¹⁸ Wexley, Kenneth y Yukl, Gary *op.cit.* pag. 365.

¹¹⁹ *Ibidem*, pag. 375.

Kenneth Wexley y Gary Yukl ¹²⁰señalan que la confiabilidad de un instrumento de evaluación se mide por el grado en que el instrumento proporciona descripciones numéricas consistentes de los individuos de tiempo en tiempo o de un evaluador a otro, lo que se plantea en este caso práctico es un Modelo Propuesto para la Evaluación del Desempeño de Delegados Administrativos y el proceso para su implantación, por lo que la confiabilidad es un punto considerando en el proceso de implantación como un elemento muy importante a observar en la actualización del instrumento de evaluación.

Para que este instrumento de evaluación del desempeño de los delegados administrativos se aplique, así como los resultados obtenidos en la consulta a expertos y a magistrados federales acerca de la desconcentración administrativa, en el siguiente capítulo se contemplan los elementos del Modelo el cual se explica y esquematiza.

¹²⁰ Wexley, Kenneth N. y Yukl, Gary A., *Ibid*, pag. 365.

Capítulo V.

Modelo Propuesto para la Evaluación del Desempeño de Delegados Administrativos.

Con base en los resultados obtenidos en el Capítulo IV, se desarrolla el Modelo Propuesto para la Evaluación del Desempeño de Delegados Administrativos de la Dependencia Gubernamental.

V.1. Objetivo del Modelo.

Apoyar y promover el cumplimiento de los objetivos y metas de la dependencia gubernamental a través de la evaluación del desempeño trimestral de los delegados administrativos, interacturando los elementos que conforman el esquema de desconcentración administrativa.

V.2 Características del Modelo.

El Modelo Propuesto para la Evaluación del Desempeño de Delegados Administrativos se integra de cuatro elementos básicos, de los que se desprenden 3 conceptos operativos; con cuatro partes ejecutoras internas.

Los cuatro elementos básicos y sus respectivos conceptos operativos son:

1. NORMATIVIDAD DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS DESCONCENTRADOS

Delegación de facultades.

2. REPORTES E INFORMES

Sistematización de procesos.

3. CONDICIONES DE TRABAJO EN LAS DELEGACIONES ADMINISTRATIVAS

Simplificación administrativa.

4. SERVICIOS ADMINISTRATIVOS A TRIBUNALES

A continuación se explican cada uno de los elementos y sus respectivos conceptos operativos.

Normatividad de servicios administrativos desconcentrados.

Esta es la base para el funcionamiento de las delegaciones administrativas por lo tanto es de donde emanan las reglas, así como donde se definen los actos administrativos que el delegado puede ejercer, esta es emitida por las áreas centrales normativas. El concepto operativo Delegación de Facultades, representa el alcance del ejercicio de actos administrativos que las áreas centrales determinan para los delegados administrativos.

Reportes e informes

Representa el ejercicio de las facultades delegadas, así como los actos administrativos que se realizan en nombre de la dependencia gubernamental, los cuales son registrados y controlados por las áreas centrales normativas y el área coordinadora y evaluadora de las funciones de las delegaciones administrativas, a través de la entrega de reportes e informes de su actuación, así como del ejercicio del gasto público y de las responsabilidades que tiene en razón de los recursos que el delegado administrativo maneja. El concepto operativo Sistematización de Procesos refleja como las áreas centrales normativas insertan cada una de las facultades delegadas, que implica la ejecución de actos administrativos de los delegados administrativos y como estas funciones administrativas desconcentradas están inmersas en las fases de sus procesos operativos.

Condiciones de trabajo en las delegaciones administrativas.

Las situaciones física, operacional y contingencial de las delegaciones administrativas constituyen las condiciones de trabajo en las que los delegados administrativos ejecutan los actos administrativos de su responsabilidad, la administración de los recursos a su cargo para desempeñar las funciones conferidas, así como la diligencia con que atienden condiciones contingenciales acerca de su entorno de trabajo. Resumiendo las condiciones descritas en el Capítulo III, se desprende que las oficinas en las que trabajan los delegados administrativos son heterogéneas en su integración, siendo el común denominador edificios, locales y casas adaptadas, y con mobiliario mínimo y austero, en las condiciones operativas existe también diversidad en cuanto a los registros y controles, ya que no todas las regiones tienen sistematizadas todas las operaciones que se realizan, la normatividad central no abarca aspectos tales como el registro presupuestal y contable; las situaciones contingenciales se presenta esporádicamente, tal es el caso de los conflictos laborales. El concepto operativo Simplificación Administrativa se refiere a la forma en que las áreas centrales normativas y el área coordinadora de las Delegaciones Administrativas, diseña, procesa, controla, registra y regula las autorizaciones y el seguimiento de todos los asuntos y actividades que desempeñan los delegados administrativos.

Servicios administrativos a tribunales.

Este elemento representa el principio y fin último del Modelo Propuesto para la Evaluación del Desempeño de Delegados Administrativos, se refiere a la forma y oportunidad con que los

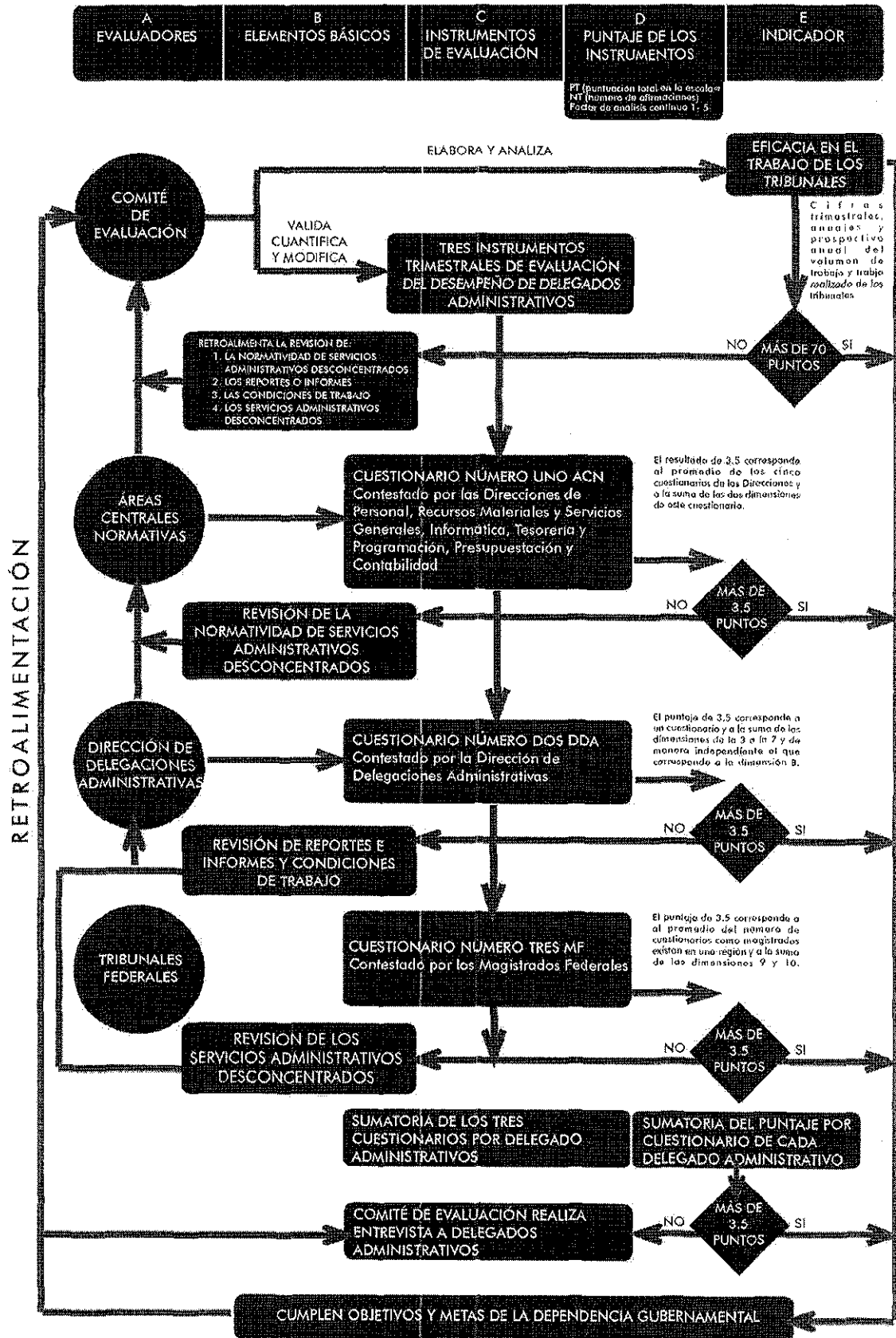
requerimientos de servicios administrativos para el funcionamiento de los tribunales, solicitados por los magistrados, son proporcionados por los delegados administrativos.

Las cuatro partes ejecutoras en el Modelo Propuesto de Evaluación son:

1. El área central coordinadora del funcionamiento de las delegaciones administrativas: La Dirección de Delegaciones Administrativas.
2. Las áreas centrales normativas: Direcciones de Personal, Recursos Materiales y Servicios Generales, Dirección, Tesorería, Informática y Programación, Presupuestación y Contabilidad.
3. El Comité de Evaluación integrado por la Oficialía Mayor, con la presidencia, como vocales las áreas normativas centrales y como secretaria técnica la Dirección de Delegaciones Administrativas.
4. Los tribunales federales.

La secuencia e interacción de los elementos y las partes ejecutoras que integran el Modelo Propuesto para la Evaluación del Desempeño de Delegados Administrativos se muestran en la figura 15.

Figura 15. MODELO PROPUESTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE DELEGADOS ADMINISTRATIVOS



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los resultados de la metodología para el desarrollo del Modelo señalada en el capítulo IV.2.

Para efectos de conducir la explicación del modelo propuesto, se delimitan en cinco columnas las partes de su proceso en donde las columnas que a continuación se indican, incluyen los siguientes conceptos:

Columna Concepto

A Señala a los evaluadores, que son cuatro:

El Comité de Evaluación.

Las áreas centrales normativas.

La Dirección de Delegaciones Administrativas.

Los Tribunales Federales

B Indica los elementos básicos del Modelo Propuesto que son cuatro, tres de ellos contienen conceptos operativos, como se señala a continuación:

Normatividad de Servicios Administrativos, concepto operativo: Delegación de facultades.

Reportes e informes, concepto operativo: Sistematización de procesos.

Condiciones de Trabajo, concepto operativo: Simplificación administrativa.

Servicios Administrativos Desconcentrados.

C Indica los instrumentos de evaluación que son tres cuestionarios, a mencionar:

Cuestionario	Dimensiones que mide.
--------------	-----------------------

ACN	1. - Conocimiento del puesto.
-----	-------------------------------

(Áreas Centrales Normativas).	2. - Cumplimiento de las normas.
-------------------------------	----------------------------------

DDA	3. - Disciplina.
-----	------------------

(Dirección de Delegaciones Administrativas).	4. - Disponibilidad.
--	----------------------

	5. - Confidencialidad.
--	------------------------

	6. - Cumplimiento en el control y registro de operaciones.
--	--

	7. - Cumplimiento en la entrega de informes.
--	--

	8. - Cumplimiento en la gestión de asuntos.
--	---

	9. - Capacidad de respuesta en la atención de requerimientos.
--	---

MF	
----	--

(Magistrados	
--------------	--

Federales).

10. - Relaciones interpersonales.

- D Muestra el puntaje determinado (3.5), para que una vez contestados los cuestionarios y obtenida la puntuación conforme a la fórmula que se explica posteriormente, sea necesaria la revisión de los elementos y conceptos operativos del Modelo Propuesto o se considere que se están aportando actividades que contribuyen al logro de las metas y los objetivos de la dependencia gubernamental.
- E Señala los puntos determinados (70) del indicador correspondiente a la eficacia en el trabajo de los tribunales, para considerar que sea necesaria la revisión de los elementos y conceptos operativos del Modelo Propuesto o se considere que se están aportando actividades que contribuyen al logro de las metas y los objetivos de la dependencia gubernamental. Este indicador conjuntamente con el puntaje obtenido de los cuestionarios define la revisión y evaluación de los servicios administrativos desconcentrados que proporcionan los delegados administrativos.

A continuación se detalla la secuencia de actividades y las interacciones del Modelo Propuesto:

Las actividades de Evaluación del Desempeño de Delegados Administrativos inicia con el Comité de Evaluación el cual trabaja en dos vertientes. La primera da inicio se refiere a la validación, cuantificación y modificación de los instrumentos trimestrales de evaluación del desempeño de delegados administrativos.

Estos instrumentos trimestrales de evaluación corresponden a tres cuestionarios.

Cuestionario número uno.

Este cuestionario se denomina ACN, y debe ser contestado por las áreas centrales normativas, las cuales son:

1. - Dirección de Personal,
2. - Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales,
3. - Dirección de Informática,
4. - Dirección de Tesorería y,
5. - Dirección de Programación, Presupuestación y Contabilidad.

El cuestionario ACN mide las siguientes dos dimensiones:

1. - Conocimiento del puesto, y
2. - Cumplimiento de las normas.

El total de cuestionarios ACN contestados por cada delegado administrativo será de cinco, el puntaje determinado para la revisión del elemento Normatividad que rige los Servicios Administrativos, con su correspondiente concepto operativo de Delegación de Facultades es de 3.5, el que se obtiene del promedio de los cinco cuestionarios contestados de la siguiente manera:

$PT/NT = \text{Factor de análisis en un continuo de 1-5.}$

Donde PT es la puntuación total en la escala de 1 a 5 de la suma de las dos dimensiones que mide este cuestionario, es decir el puntaje que se obtenga de las respuestas de cada titular de área central normativa donde el total desacuerdo representa 1 y el totalmente de acuerdo representa 5.

NT es el número total de afirmaciones que en este cuestionario son 12.

El Factor de análisis que podrá obtenerse es de 1 a 5.

Si el factor de análisis promedio es de 3.5 o más se considera que la evaluación del desempeño de las dos dimensiones que mide el cuestionario ACN, están contribuyendo a las metas y objetivos de la dependencia gubernamental. En caso de que el factor de análisis promedio sea menor a 3.5 será necesaria la revisión por parte de las áreas centrales normativas de la normatividad de servicios administrativos.

Cuestionario número dos.

Este cuestionario se denomina DDA, y debe ser respondido por el área supervisora y evaluadora de las delegaciones administrativas denominada Dirección de Delegaciones Administrativas.

El cuestionario DDA mide las siguientes seis dimensiones:

1. - Disciplina,
2. - Disponibilidad,

3. - Confidencialidad,
4. - Cumplimiento en el control y registro de operaciones,
5. - Cumplimiento en la entrega de información, y
6. - Cumplimiento en la gestión de asuntos.

Por cada delegado administrativo se responderá un cuestionario, en donde el puntaje determinado de 3.5 servirá para la revisión de los elementos: Reportes e Informes y Condiciones de Trabajo con sus correspondientes conceptos operativos de Sistematización de Procesos y Simplificación Administrativa, dicho puntaje se obtiene de la siguiente manera:

$PT/NT = \text{Factor de análisis en un continuo de 1-5.}$

Donde PT es la puntuación total en la escala de 1 a 5 de la suma de las cinco primeras dimensiones que mide este cuestionario, es decir el puntaje que se obtenga de las respuestas del titular de la Dirección de Delegaciones Administrativas, donde el total desacuerdo representa 1 y el totalmente de acuerdo representa 5.

NT es el número total de afirmaciones de las cinco primeras dimensiones de este cuestionario, que son 29.

El Factor de análisis que podrá obtenerse es de 1 a 5.

Si el factor de análisis es de 3.5 o más se considera que la evaluación del desempeño de estas cinco dimensiones que mide el cuestionario DDA, están contribuyendo a las metas y objetivos de la dependencia gubernamental. En caso de que el factor de análisis sea menor a 3.5 será necesaria la revisión por parte de la Dirección de Delegaciones Administrativas de los Reportes e Informes, considerando la sistematización de procesos desconcentrados.

El procedimiento anterior se realizará para la sexta dimensión que mide este cuestionario, referida al Cumplimiento en la gestión de asuntos, donde NT que es el número total de afirmaciones es de 7.

Si el factor de análisis es de 3.5 o más para esta dimensión, se considera que la evaluación del desempeño, está contribuyendo a las metas y objetivos de la dependencia gubernamental. En caso de

que el factor de análisis sea menor a 3.5 será necesaria la revisión por parte de la Dirección de Delegaciones Administrativas de las Condiciones de Trabajo considerando la Simplificación Administrativa que se ha implementado para el otorgamiento de los servicios administrativos desconcentrados.

Cuestionario número tres.

Este cuestionario se denomina MF, y debe ser contestado por los clientes internos de las delegaciones administrativas, es decir los magistrados federales.

El cuestionario MF mide las siguientes dos dimensiones:

1. - Capacidad de respuesta en la atención de requerimientos, y
2. - Relaciones interpersonales.

Por cada delegado administrativo se responderán de 12 a 36 cuestionarios, ya que depende del número de tribunales que se encuentran en la región. El puntaje determinado para la revisión del elemento Servicios Administrativos Desconcentrados es de 3.5, que se obtiene del promedio del número de cuestionarios contestado por los magistrados federales de la siguiente manera:

$PT/NT = \text{Factor de análisis en un continuo de 1-5.}$

Donde PT es la puntuación total en la escala de 1 a 5 de la suma de las dos dimensiones que mide este cuestionario, es decir el puntaje que se obtenga de las respuestas de los magistrados federales, donde el total desacuerdo representa 1 y el totalmente de acuerdo representa 5.

NT es el número total de afirmaciones de las dos dimensiones de este cuestionario, que son 13.

El Factor de análisis que podrá obtenerse es de 1 a 5.

Si el factor de análisis promedio es de 3.5 o más se considera que la evaluación del desempeño de estas dos dimensiones que mide el cuestionario MF, están contribuyendo a las metas y objetivos de la dependencia gubernamental. En caso de que el factor de análisis promedio sea menor a 3.5 será necesaria la revisión y evaluación por parte de las áreas centrales normativas de la Dirección de Delegaciones Administrativas de los Servicios Administrativos Desconcentrados.

No obstante que para la sumatoria del factor de análisis de los tres cuestionarios, se consideren promedios en los cuestionarios número uno y tres, se analizará de manera independiente el puntaje de cada Dirección General y magistrado federal en el caso de que el puntaje sea menor a 3.5. En el cuestionario número uno para la revisión de la normatividad específica de que se trate, ya sea de personal, de recursos materiales, de informática o en aspectos de pago, presupuesto y aplicaciones contables; y en el cuestionario número tres para conocer el resultado por magistrado federal y detectar alguna posible tendencia en la evaluación.

Una vez obtenidos todos los factores de análisis, es el Comité de Evaluación (contemplado en el apartado V.3), el que determina el factor de análisis final de manera general y por cada una de las dimensiones, considerando que 3.5 o más está contribuyendo a las metas y objetivos de la dependencia gubernamental y que menos de 3.5 será necesario que el Comité de Evaluación realice la entrevista de retroalimentación con los delegados administrativos del caso. Para estos efectos en el cuestionario número dos, se analizará de manera independiente el puntaje por dimensiones, en caso de ser menor a 3.5 para dirigir los conceptos en los que se requieren mejoras de manera particular por cada delegado administrativo, los cuales se tratarán en la entrevista de retroalimentación.

El Modelo Propuesto tiene su inicio en la aplicación de los instrumentos trimestrales de evaluación del desempeño de los delegados administrativos que consta de 10 dimensiones integradas en tres cuestionarios. La aplicación de los tres cuestionarios es simultánea, no obstante cada cuestionario incide en diferentes elementos básicos del esquema de desconcentración administrativa bajo el cual realizan sus actividades los delegados administrativos.

Como se observa por cada cuestionario, los evaluadores son los servidores públicos que deciden delegar facultades para agilizar el cumplimiento de sus atribuciones, el jefe inmediato que coordina y supervisa el desempeño de los delegados administrativos y finalmente se contempla a sus clientes internos, los magistrados con los que interactúan de manera directa con objeto de proporcionarles los servicios administrativos para el funcionamiento de los tribunales.

La segunda vertiente es la actividad que realiza el Comité de Evaluación de manera paralela a la aplicación de los cuestionarios de evaluación, éste elabora y analiza el indicador de la eficacia en el trabajo de los tribunales. Este indicador se obtiene del volumen de trabajo y el trabajo realizado por cada tribunal de manera trimestral y anual, asimismo realizará la prospectiva anual de este indicador para observar la tendencia por las modificaciones reflejadas en el trabajo realizado, si se obtienen 70 puntos o más se considera que la operación estándar de las delegaciones administrativas esta aportando lo necesario para que los tribunales atiendan su función, en caso contrario se retroalimentará la revisión de cada elemento del Modelo Propuesto y que representan la base para el funcionamiento con un esquema de desconcentración administrativa.

La eficacia en el trabajo de los tribunales es un referente respecto de los servicios administrativos desconcentrados que proporcionan las delegaciones administrativas, que aunado a los instrumentos de evaluación y a la coordinación que el Modelo Propuesto encauzan a través de la implantación del Comité de Evaluación, la conjugación de todos los elementos del actuar del delegado administrativo, así como de su entorno de trabajo.

De este Modelo Propuesto se desprenden la retroalimentación que en la actualidad no tiene el delegado administrativo de su desempeño. Los puntajes para determinar las revisiones de cada elemento básico del Modelo Propuesto, se consideran los mínimos indispensables para un funcionamiento estándar con base en los datos de la eficacia en el trabajo de los tribunales señalada en el capítulo III, las recomendaciones de revisión se generan hacia los cuatro elementos básicos por un resultado menor a 3.5 puntos en la escala, y la retroalimentación por más de 3.5 puntos porcentuales resultantes de cada una de las dimensiones evaluadas. Dicha retroalimentación se deriva de los resultados de los cuestionarios con dos orientaciones: una derivada del promedio de los resultados de todos los cuestionarios por delegado administrativo que señala la dimensión de evaluación del desempeño en la cual hay que poner atención y la orientación específica de estos resultados por cada región.

La retroalimentación se realiza a través de una entrevista que el Comité de Evaluación lleva a cabo en caso de que el puntaje total de cuestionario por delegado administrativo refleje menos de 3.5 puntos. Cabe señalar que cada una de las áreas que están involucradas en los servicios administrativos desconcentrados, y representante de los clientes internos (magistrados federales), quienes son el fin

último del trabajo que realizan los delegados administrativos, y que desempeñan la función sustantiva de la dependencia gubernamental de impartir justicia; son los que conforma el Comité de Evaluación.

Para la implementación de este Modelo Propuesto para la Evaluación del Desempeño de Delegados Administrativos en el siguiente apartado se plantea el proceso de implantación.

V.3 Proceso de implantación del modelo propuesto en la dependencia gubernamental.

La evaluación del desempeño crea expectativas tanto para los evaluados, como para los evaluadores, y para los funcionarios que desean resultados positivos con su implantación, por esta razón el proceso de implantación es significativo en la evaluación del desempeño. Con objeto de cumplir con las expectativas de mejoramiento en la prestación de servicios administrativos desconcentrados, se desarrolla la metodología para la aplicación del Modelo Propuesto para la Evaluación del Desempeño de Delegados Administrativo de la Dependencia Gubernamental.

La metodología comprende ocho etapas, a mencionar:

1. Creación del Comité de Evaluación del Desempeño de Delegados Administrativos.
2. Políticas de evaluación del desempeño.
3. Programa de sensibilización
4. Capacitación para los evaluadores.
5. Mecanismo para aplicar el instrumento de evaluación.
6. Sistematización de los resultados de la evaluación.
7. Generación de informes ejecutivos.
8. Actualización del instrumento de medición y modificaciones en el proceso de evaluación.

A continuación se describen cada una de las etapas.

1. -Comité de Evaluación del Desempeño de Delegados Administrativos.

Con la finalidad de que las partes involucradas en el proceso de desconcentración y que por ende están interactuando con los delegados administrativos,

- a. Coordinen acciones,
- b. Regulen intereses de trabajo,
- c. Procuren la homogeneización de sus reportes; y
- d. Conduzcan de manera concertada las decisiones que afectan el trabajo de las delegaciones administrativas y consecuentemente el funcionamiento de los tribunales,

Se establece la integración del Comité de Evaluación del Desempeño de Delegados Administrativos con la siguiente conformación:

Presidente: Oficial Mayor.

Vocales: Director de Personal.

Director de Programación, Presupuestación y Contabilidad.

Director de Recursos Materiales y Servicios Generales.

Director de Tesorería.

Director de Informática.

Secretario técnico: Director de Delegaciones Administrativas.

Todos estos miembros tendrán el carácter de permanentes.

Los magistrados pertenecientes a la región en la que se detecten puntos críticos como resultado de las evaluaciones del desempeño, nombrarán un representante de la región, quien formará parte de este Comité como miembro transitorio, con objeto de detectar las causas de los puntos críticos y no distraer a los magistrados de su labor principal.

Las funciones del Comité de Evaluación son:

1. Establecer las normas de operación para la evaluación del desempeño de los delegados administrativos.
2. Difundir el Modelo para la Evaluación del Desempeño.
3. Promover las modificaciones al Modelo, mediante las actualizaciones por los puntajes definidos.
4. Modificar, en su caso, previo estudio de los resultados obtenidos en el trimestre inmediato anterior, los puntajes definidos para la revisión de los elementos del esquema de desconcentración de funciones administrativas.
5. Instrumentar la aplicación de los cuestionarios de evaluación del desempeño.
6. Evaluar, previa sistematización de datos por parte del Secretario Técnico, la información obtenida de la aplicación trimestral de los cuestionarios de evaluación del desempeño.
7. Presentar propuesta de cambios de adscripción de delegados administrativos, así como de promociones y bajas con sustento en las evaluaciones del desempeño.
8. Elaborar y entregar informe ejecutivo acerca de los resultados obtenidos en cada evaluación del desempeño trimestral, al Oficial Mayor.

Este proceso no implica una erogación adicional a la dependencia gubernamental en razón de que es una derivación de las atribuciones de cada una de las áreas que integran el Comité de Evaluación.

2. - Políticas de evaluación del desempeño.

Como normas generales después de la creación del Comité de Evaluación, las acciones que rijan la evaluación del desempeño de los delegados administrativos en la dependencia gubernamental, se basarán en las siguiente políticas:

1. La información sistematizada de los resultados de la evaluación del desempeño es para uso exclusivo de las partes ejecutoras.
2. La evaluación del desempeño de los delegados administrativos es aplicada para lograr los objetivos planteados para su aplicación.
3. La retroalimentación a los delegados administrativos, de los resultados de su evaluación individual será proporcionada por el Director de Delegaciones Administrativas de manera personal.
4. En caso de que el puntaje planteado en el Modelo conduzca a la revisión de los conceptos operativos, ésta será tratada por el área central normativa responsable.
5. En caso del cuestionario respondido por los magistrados federales, la revisión detectada será conducida por el Director de Delegaciones Administrativas en coordinación con el área central normativa responsable.
6. El Comité de Evaluación llevará el registro correspondiente, de todas las revisiones a conceptos operativos generadas por los resultados de la evaluación del desempeño de los delegados administrativos.
7. El proceso de revisión y actualización de los reactivos, será coordinado por el Comité de Evaluación.
8. Los informes trimestrales de resultados de las evaluaciones del desempeño de delegados administrativos, serán presentados por el Comité de Evaluación al Oficial Mayor.

3. - Programa de sensibilización.

En este programa se debe explicar qué es la evaluación, definir y difundir formalmente los objetivos de la evaluación, sus alcances, el por qué de la evaluación, las reglas a cumplir por los evaluadores y el

Comité de Evaluación. A continuación se mencionan la definición de la evaluación del desempeño de los delegados administrativos, sus objetivos y alcances, así como a justificación de la misma.

La evaluación de los delegados administrativos, se define como el proceso sistemático de información que permitirá obtener datos relevantes del desempeño de los delegados administrativos, contribuyendo con la mejora continua en el mismo, así como en el esquema de desconcentración de funciones administrativas proporcionadas a los tribunales.

Objetivos de la evaluación del desempeño de delegados administrativos.

1. Realizar reuniones ordinarias anuales y trimestrales.
2. Realizar reuniones extraordinarias, por petición de parte, mediante convocatoria del Secretario Técnico.
3. Mejorar el apoyo administrativo a los tribunales.
4. Proporcionar a la Dirección de Delegaciones Administrativas y a las áreas centrales normativas, datos acerca de los aciertos y las fallas de los elementos que conforman el esquema de desconcentración de funciones administrativas, a través de la medición del desempeño de los delegados administrativos.
5. Analizar los cuestionarios de evaluación del desempeño, trimestral y anualmente.
6. Actualizar los cuestionarios de evaluación del desempeño.
7. Actualizar anualmente la prospectiva del volumen de trabajo de los tribunales.
8. Proporcionar información a los delegados administrativos acerca de su desempeño.
9. Proporcionar datos sustentables para los nombramientos o movimientos de delegados administrativos.
10. Establecer y controlar la información que se genere por la evaluación del desempeño de los delegados administrativos.
11. Promover la evaluación del desempeño de los delegados administrativos en los tribunales.
12. Recibir las inconformidades relativas a la evaluación del desempeño de los delegados administrativos y dar solución y respuesta.

Estos objetivos deben ser difundidos mediante circular firmada por el Oficial Mayor a todos los delegados administrativos, así como a las áreas centrales normativas, a la Dirección de Delegaciones Administrativas, y a los magistrados federales, un mes antes del primer trimestre a evaluar.

Los alcances de la evaluación.

La evaluación como un proceso de recolección de datos, a través de un instrumento formalmente establecido, del desempeño de los delegados administrativos tiene como alcances:

1. Apoyar en la mejora de la eficacia en el trabajo de los tribunales, mediante el servicio administrativo requerido.
2. Incidir mediante la retroalimentación mejoras en el desempeño de los delegados administrativos.
3. Actualizar o fortalecer cada uno de los elementos y conceptos operativos del esquema de desconcentración de funciones administrativas.
4. La ratificación, cambio, nombramiento o cese de los delegados administrativos.

Por qué evaluar.

La función sustantiva de la dependencia gubernamental, es la impartición de justicia, de ahí que la infraestructura y los recursos asignados para que operara un esquema de desconcentración de funciones administrativas respondieran a la necesidad de que los magistrados federales, se concentraran en esa función por lo que, el cómo está operando el apoyo administrativo, repercute en los resultados sustantivos de la dependencia gubernamental. Entonces la evaluación del desempeño de los delegados administrativos, permitirá conocer mediante conceptos conductuales los datos relevantes para la toma de decisiones en el trabajo de los delegados administrativos, así como en el funcionamiento del esquema de desconcentración de funciones administrativas.

Los alcances de la evaluación y el por qué evaluar se darán a conocer en una primera reunión, la cual será expositiva del Modelo para la Evaluación del Desempeño, a la que se convocará a los servidores públicos superiores de la dependencia gubernamental (de Director de área hasta el titular) y a un representante de los magistrados por región; en esta reunión se les explicará que la dependencia gubernamental tendrá como base esta evaluación del desempeño para tomar decisiones acerca de movimientos particulares de delegados administrativos, así como para mejorar el apoyo administrativo a los tribunales. Asimismo se convocará a la reunión anual de delegados administrativos donde se les expondrán estos alcances y el porque de la evaluación y se explicará que esta evaluación del desempeño, les proporcionará información acerca de su actuación lo que les permitirá mejorar su desempeño, bajo las directrices que requiere la dependencia gubernamental.

Así una vez establecidas las políticas para la implantación del Modelo Propuesto para la Evaluación del Desempeño de Delegados Administrativos en este programa mediante documentos informativos, así como de pláticas introductorias, se deberá proceder a explicar las ventajas de la evaluación del desempeño y el rol que de manera determinante tiene las áreas normativas centrales, el área coordinadora, los delegados administrativos y los magistrados federales, así como los beneficios que de tenerse la cooperación de cada participante en el Modelo Propuesto, tendrá la dependencia gubernamental.

El área responsable de este programa de sensibilización es el titular de la Dirección de Delegaciones Administrativas. La meta de este programa de sensibilización es concientizar a los magistrados federales, los servidores públicos superiores de mandos medios y operativos de la dependencia gubernamental, los titulares de las áreas centrales coordinadora y normativas y a los delegados administrativos de las ventajas que con la aplicación del Modelo para la Evaluación del Desempeño de Delegados Administrativos, tendrán de manera permanente en sus actividades cotidianas, así como de los beneficios que para los objetivos y metas de la dependencia gubernamental representan estas mejoras, así como las consecuencias de no aplicar el Modelo. Las acciones para lograr esta meta son las siguientes:

1. Realizar pláticas introductorias con cada una de las áreas centrales, explicando la importancia de la evaluación del desempeño de los delegados administrativos, respecto de los objetivos de la dependencia gubernamental.
2. Llevar a cabo la Reunión Nacional de Delegados Administrativos y tratar como tema principal el Modelo para la Evaluación del Desempeño de Delegados Administrativos, explicando objetivo, alcances, proceso ventajas específicas para cada uno de ellos.
3. Enviar documentos informativos a los magistrados federales de la implantación del Modelo para la Evaluación del Desempeño de Delegados Administrativos, explicando su importante participación y las ventajas para su trabajo.
4. Entregar a los magistrados federales, al área normativa centrales según sea el caso y al Oficial Mayor, documento informativo de los beneficios que representó la aplicación de la evaluación del desempeño a los delegados administrativos.
5. Promover el testimonio por parte de los delegados administrativos y de los magistrados federales, de las mejoras que se presenten en el esquema de desconcentración de funciones administrativas.
6. Difundir la actualización del instrumento de evaluación.

Las acciones 4 y 5 de este programa de sensibilización deben ser llevadas a cabo trimestralmente, durante los dos primeros años, posteriormente el Comité de Evaluación, valorará su realización.

4. - Capacitación para los evaluadores.

Después del programa de sensibilización, la siguiente etapa es la capacitación para las personas que evaluarán el desempeño de los delegados administrativos, esta capacitación se divide en dos: la correspondiente a los magistrados federales y a las áreas centrales normativas.

La capacitación a los magistrados federales, se llevará a cabo mediante visitas a las 22 regiones para exponer el objetivo, el instrumento de evaluación, periodicidad de aplicación, la medición de la escala de comportamiento, el registro y control de los resultados, como se tendrán mejoras en cada uno de los componentes del modelo con base en los resultados de la evaluación, su significación y las metas que se pretenden con la aplicación del Modelo de Evaluación del Desempeño para Delegados Administrativos. El Director de Delegaciones Administrativas con los titulares de las áreas normativas centrales, realizará las visitas a los magistrados federales, programándose durante los tres meses anteriores a la primera aplicación del cuestionario (MF). En estas visitas el Director de Delegaciones Administrativas explicará a los magistrados federales, el objetivo del Modelo para la Evaluación del Desempeño de Delegados Administrativos, la técnica de evaluación de 360°, el instrumento y la medición del instrumento de evaluación, la forma de recepción y envío, la sistematización de información y los beneficios para su trabajo que como resultados de todo el proceso de evaluación se tienen, tales como: Conocer la calidad del trabajo que reciben de los delegados administrativos, identificar puntos críticos en la recepción de los requerimientos de servicios administrativos desconcentrados y detectar en que parte de los procesos operativos se puede agilizar los trámites.

La capacitación para las áreas centrales normativas será mediante una reunión general con la asistencia de los titulares de las áreas centrales normativas y el Oficial Mayor de la Dependencia Gubernamental, el responsable de esta capacitación es el Director de Delegaciones Administrativas, quien programará esta reunión un mes antes de la primera aplicación del cuestionario (ACN) y en la misma explicará el objetivo del Modelo para la Evaluación del Desempeño de Delegados Administrativos, la técnica de evaluación de 360°, el instrumento y la medición del instrumento de evaluación (ACN) y su relación con los otros cuestionarios, la forma de recepción y envío, la

sistematización de información y los resultados de todo el proceso de evaluación, que para beneficiar el trabajo de su competencia son: conocer aspecto de trabajo empírico que se está realizando, clarificar las líneas de actuación e identificar problemas existentes en los procesos operativos.

5. - Mecanismo para aplicar el instrumento de evaluación.

La técnica de evaluación que se aplica es la evaluación integral de 360°, por la decisión de quienes van a evaluar, el enfoque de esta técnica es que varias personas relacionadas con el trabajo del evaluado, lo califiquen. En este caso son: el jefe inmediato, los servidores públicos que generan la información que sustenta el trabajo de los delegados administrativos, los que reciben la información que estos procesan y sus clientes internos, adicionándose que la Dirección de Delegaciones Administrativas, en el registro de los resultados de la evaluación tiene el contexto general de los 22 delegados administrativos de la dependencia gubernamental, para detectar las fallas que se aprecien como generales y poder plantear cambios que mejoren las funciones administrativas desconcentradas en su conjunto.

La aplicación del instrumento de evaluación del desempeño será en tres partes, la correspondiente a los cuestionarios que serán contestados por los magistrados federales, siendo un total de 306, los cuestionarios que responderán las cinco áreas centrales normativas, que son un total de 110 cuestionarios, los que responderá el Director de Delegaciones Administrativas, siendo un total de 22. La Dirección de Delegaciones Administrativas será el área que coordinará la aplicación de los instrumentos de evaluación en sus tres partes, sumando un total de 438 cuestionarios, correspondiendo como mínimo 12 cuestionarios para medir el desempeño de un delegado administrativo hasta 36 cuestionarios, dependiendo del número de tribunales a los que atiende, ejemplo: un delegado administrativo adscrito a una región con dos tribunales será evaluado con los siguientes cuestionarios:

Titular de la Dirección de Delegaciones Administrativas	1
Titulares de las Áreas Centrales Normativas	5
Magistrados Federales (tres por cada tribunal)	<u>6</u>
Total	12

A continuación se señala el número de cuestionarios que medirá el desempeño de cada delegado administrativo de acuerdo a la región en la que desempeñan su trabajo, por el número de tribunales a los que atiende.

Cuadro 18. NUMERO DE CUESTIONARIOS POR DELEGADO ADMINISTRATIVO

REGION	NUMERO DE CUESTIONARIOS
1	15
2	15
3	15
4	15
5	36
6	21
7	18
8	36
9	15
10	12
11	30
12	15
13	36
14	18
15	12
16	21
17	15
18	15
19	21
20	27
21	15
22	15
Total	438

Fuente: Elaboración propia a partir de del número de tribunales por región.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

El responsable del envío, aclaración de dudas, recepción, control y registro de todos los cuestionarios es el Director de Delegaciones Administrativas.

6. - Sistematización de los resultados de la evaluación.

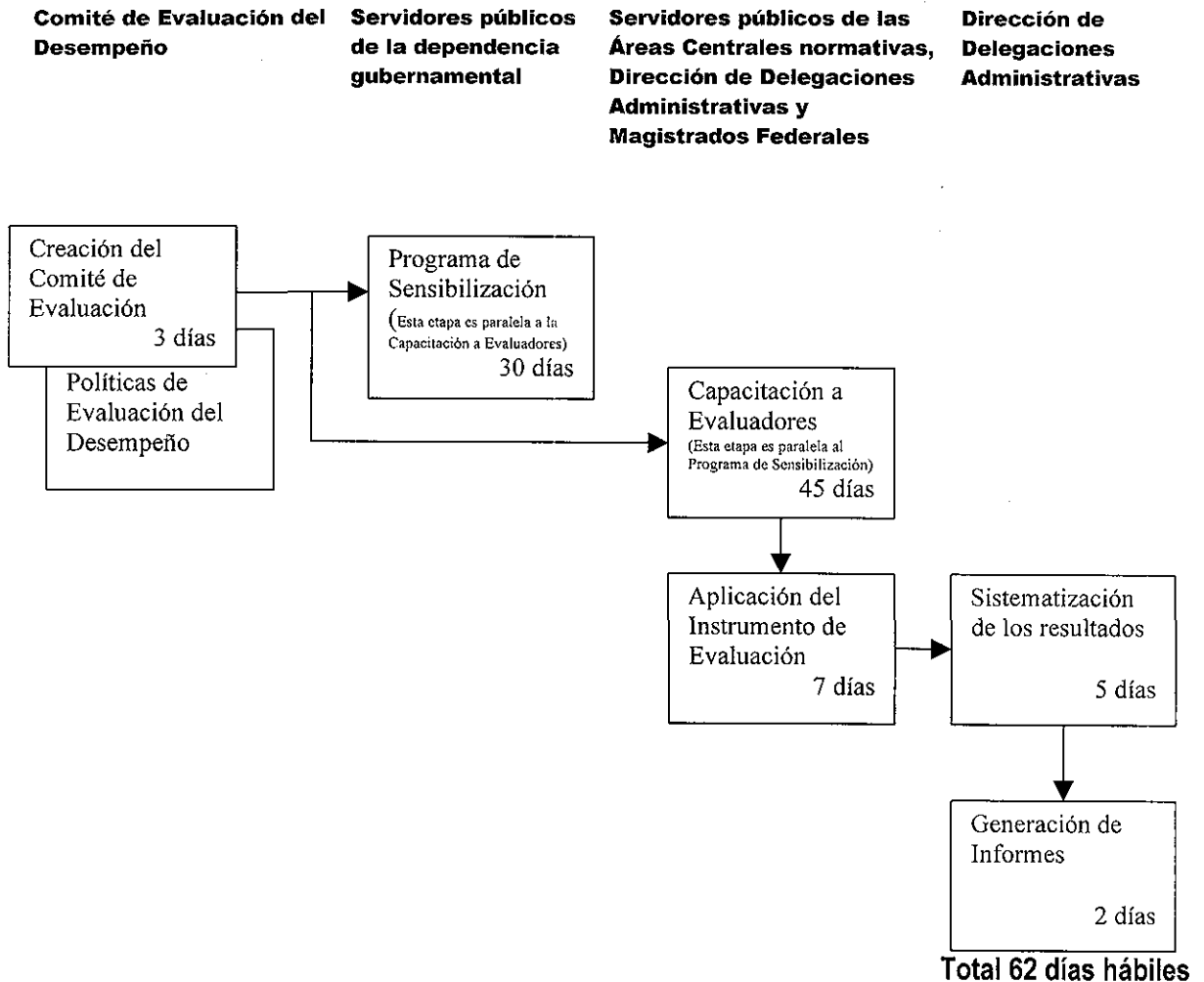
La Dirección de Delegaciones Administrativas será el área responsable de concentrar los cuestionarios y registrar en el sistema informático los resultados de los cuestionarios de evaluación que le remitan los magistrados y las áreas centrales normativas. Deberá determinar con base en los datos capturados el informe ejecutivo y las propuestas de mejoramiento conforme a los puntajes señalados en el Modelo Propuesto para la Evaluación del Desempeño de Delegados Administrativos.

7. - Generación de informes ejecutivos.

Con base en la periodicidad trimestral con la que se contempla la aplicación del instrumento de evaluación del desempeño, la Dirección de Delegaciones Administrativas deberá elaborar los informes ejecutivos para la Oficialía Mayor, con las recomendaciones y propuestas de mejoras a cada elemento del Modelo Propuesto para la Evaluación del Desempeño de Delegados Administrativos.

El tiempo estimado para llegar a esta generación de informes ejecutivos se muestra en la siguiente figura, referida al diagrama de flujo del proceso de implantación del Modelo Propuesto.

Figura 16. PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL MODELO PROPUESTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE DELEGADOS ADMINISTRATIVOS



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los resultados de la metodología aplicada en el capítulo IV y de información de la dependencia gubernamental.

8. - Actualización del instrumento de medición y modificaciones en el proceso de evaluación.

Con base en el informe ejecutivo y la toma de decisiones que de este emane del Comité de Evaluación, la Dirección de Delegaciones Administrativas coordinara con las áreas centrales normativas las modificaciones al instrumento de evaluación, tales como modificación de puntajes mínimos y máximos para retroalimentación, y de los ítems, para determinar la confiabilidad del instrumento de evaluación. El registro de la actualización en los cuestionarios, de sus resultados y de la toma de decisiones respecto del funcionamiento de las delegaciones administrativas formará parte de las actividades cotidianas de la Dirección de Delegaciones Administrativas, en paralelo con la prospectiva de la eficacia en el trabajo de los tribunales, dicha actualización dependerá de los puntajes obtenidos en cada evaluación trimestral, así como en la evaluación anual que realizará el Comité de Evaluación. Los cambios en el proceso se determinan conforme a la experiencia de su aplicación.

Esta implantación del Modelo Propuesto para la Evaluación del Desempeño de Delegados Administrativos en la dependencia gubernamental refleja la participación de todas las áreas involucradas en los servicios administrativos desconcentrados, con la orientación al mejoramiento continuo de sus funciones, fundamentadas en el ejercicio de sus atribuciones administrativas relacionadas de manera directa con las funciones sustantivas de la Dependencia Gubernamental accionadas por los tribunales.

Conclusiones.

El entorno de la aplicación del Modelo Propuesto se da en un ambiente de funciones jurídicas, en el que la legalidad tiene un significado relevante, la evaluación del desempeño contribuye a proporcionar elementos formales que determinen las promociones, rotación o destitución de los delegados administrativos, así como contar con hechos observados y plasmados en los instrumentos de evaluación por las personas copartícipes de las funciones administrativas desconcentradas, que son: los magistrados federales como clientes internos; el área central que coordina las funciones desconcentradas y las áreas normativas centrales que generan la normatividad que rige el actuar de los delegados administrativos.

El Modelo plasma el entorno del funcionamiento de los delegados administrativos con características muy particulares, como es la desconcentración administrativa, estas circunstancias contiene elementos tales como la delegación de facultades (medida a través de la dimensión de cumplimiento de la norma) y la permanente simplificación administrativa en sus procesos operativos (medida a través de la dimensión cumplimiento en la gestión de asuntos), que deben ser tomados en cuenta para las evaluaciones de este tipo de servidor público.

Del diseño del Modelo Propuesto para la Evaluación del Desempeño de Delegados Administrativos, se desprenden que:

1. Para los puestos de delegado administrativo deben considerarse como mínimo, en una evaluación del desempeño formal, tres tipos de evaluadores: las áreas centrales normativas, el área que coordina sus funciones y sus clientes internos.
2. La retroalimentación es un factor clave para el trabajo de los delegados administrativos por los siguientes motivos:
 - A) Los delegados administrativos únicamente son operativos de la normatividad generada de las áreas centrales, no participan en la toma de decisiones para la modificación de ésta.
 - B) El fin de su trabajo implica una evaluación compartida con el resultado de la función sustantiva de la dependencia gubernamental que es la impartición de justicia.

Al margen de las decisiones políticas para el nombramiento de los titulares que ocupen puestos de delegados administrativos y con objeto de reforzar su desempeño, se considera que las dimensiones mínimas que se deben integrarse en un instrumento de medición son:

1. Cumplimiento de las normas.
2. Cumplimiento en el control y registro de operaciones.
3. Cumplimiento en la gestión de asuntos.
4. Cumplimiento en la entrega de información.

A pesar de que una de las características del trabajo de los delegados administrativos en la administración pública es la realización de varios trámites, se considera que este trabajo refleja con mayor peso específico el trato continuo con servidores públicos de la misma dependencia gubernamental y de otras dependencias gubernamentales; con proveedores; contratistas y empleados bancarios, por lo que el método más recomendable para este tipo de puesto es con enfoque de comportamiento, en lugar de características o resultados.

La evaluación del desempeño está inmersa en las recientes iniciativas con Proyecto de Ley de Servicio Civil que están en estudio en la Cámara de Diputados, por lo que al contener el Modelo los elementos esenciales del entorno del trabajo de los delegados administrativos, permitirá su actualización conforme a las disposiciones que para tal efecto se autoricen, de esta manera la modificación de la normatividad que en la Administración Pública se establezca para la evaluación de desempeño, podrá ajustar el Modelo Propuesto, de conformidad a la orientación que se disponga.

No obstante se considera que las particularidades de la dependencia gubernamental llevarán a seguir contemplando la temática de la evaluación de 360°, por lo menos con los tres evaluadores propuestos, en razón del esquema de desconcentración y de la función sustantiva de la dependencia gubernamental que es la impartición de justicia como un reclamo ciudadano, en donde el Modelo Propuesto es un sustento para su concreción.

La aplicación del Modelo Propuesto para la Evaluación del Desempeño de Delegados Administrativos tiene como propósito revertir las prácticas informales prevalecientes y para su implantación deberá contemplarse lo siguiente:

1. La voluntad política de los funcionarios superiores.
2. La elaboración de un sistema informático que permita el registro sistematizado de los resultados de la evaluación.
3. La coordinación de acciones entre las áreas centrales normativas y el área central que supervisa el trabajo de las delegaciones administrativas.

Cabe señalar que un aspecto que influye de manera directa en la aplicación del Modelo Propuesto es la política de trabajo, entendida ésta, como las líneas de acción que determinan las autoridades de la dependencia gubernamental, ya que con el cambio de su titular puede darse el caso de que se fijen prioridades en las que la evaluación del desempeño no esté considerado como tal, pese a la inercia externa de profesionalización de los servidores públicos.

El estudio de la evaluación del desempeño en el marco de la transparencia en el manejo de recursos públicos, así como de la profesionalización de los servidores públicos, se hace un requerimiento en los tiempos actuales para atender dos reclamos de la ciudadanía, el mejor manejo de las finanzas públicas y el derecho a la impartición de la justicia conforme a la Carta Magna.

A N E X O S

ANEXO 1

VOLUMEN DE TRABAJO POR REGIONES DE LOS TRIBUNALES DE LA DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL

1990-1995

REGIONES	1990	1991	1992	1993	1994	1995	TOTALES
Región 1 BC/BCS							
Volumen de trabajo	1,465	1,720	1,770	2,043	2,415	2,578	11,991
Trabajo realizado	1,288	1,531	1,599	1,825	2,223	2,361	10,827
Trabajo por realizar	177	189	171	218	192	217	1,164
Eficacia en el trabajo	87.92	89.01	90.34	89.33	92.05	91.58	90.29
Región 2 CHIAPAS							
Volumen de trabajo	1,533	1,547	1,407	1,506	1,717	2,052	9,762
Trabajo realizado	1,123	1,429	1,339	1,361	1,495	1,528	8,275
Trabajo por realizar	410	118	68	145	222	524	1,487
Eficacia en el trabajo	73.26	92.37	95.17	90.37	87.07	74.46	84.77
Región 3 CHIHUAHUA							
Volumen de trabajo	1,849	1,521	1,830	2,133	2,875	3,166	13,374
Trabajo realizado	1,698	1,337	1,557	1,819	2,429	2,561	11,401
Trabajo por realizar	151	184	273	314	446	605	1,973
Eficacia en el trabajo	91.83	87.90	85.08	85.28	84.49	80.89	85.25
Región 4 COAHUILA							
Volumen de trabajo	2,083	2,305	1,875	2,261	2,803	3,100	14,427
Trabajo realizado	1,307	2,169	1,727	1,916	2,515	2,567	12,201
Trabajo por realizar	776	136	148	345	288	533	2,226
Eficacia en el trabajo	62.75	94.10	92.11	84.74	89.73	82.81	84.57
Región 5 EDO.MEXICO							
Volumen de trabajo	4,198	4,866	4,684	4,933	6,008	7,465	32,154
Trabajo realizado	3,907	4,452	4,455	4,274	4,909	6,648	28,645
Trabajo por realizar	291	414	229	659	1,099	817	3,509
Eficacia en el trabajo	93.07	91.49	95.11	86.64	81.60	89.06	89.09
Región 6 GUANAJUATO							
Volumen de trabajo	2,295	2,153	2,051	2,113	2,419	2,804	13,835
Trabajo realizado	2,022	1,876	1,775	1,903	2,165	2,366	12,107
Trabajo por realizar	273	277	276	210	254	438	1,728
Eficacia en el trabajo	88.10	87.13	86.54	90.06	89.50	84.38	87.51
Región 7 GUERRERO							
Volumen de trabajo	1,739	2,096	1,739	1,545	1,984	2,364	11,467
Trabajo realizado	1,025	1,933	1,599	1,446	1,873	2,216	10,092
Trabajo por realizar	714	163	140	99	111	148	1,375
Eficacia en el trabajo	58.94	92.22	91.95	93.59	94.41	93.74	88.01
Región 8 JALISCO/COL/NAY							
Volumen de trabajo	4,689	4,825	5,271	5,041	5,566	6,177	31,569
Trabajo realizado	3,608	3,742	4,346	4,416	4,849	5,149	26,110
Trabajo por realizar	1,081	1,083	925	625	717	1,028	5,459
Eficacia en el trabajo	76.95	77.55	82.45	87.60	87.12	83.36	82.71

VOLUMEN DE TRABAJO POR REGIONES DE LOS TRIBUNALES DE LA DEPENDENCIA
GUBERNAMENTAL

1990-1995

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	TOTALES
Región 9 MORELIA							
Volumen de trabajo	2,019	2,616	2,649	2,687	3,038	3,282	16,291
Trabajo realizado	1,723	2,269	2,273	2,319	2,484	2,735	13,803
Trabajo por realizar	296	347	376	368	554	547	2,488
Eficacia en el trabajo	85.34	86.74	85.81	86.30	81.76	83.33	84.73
Región 10 MORELOS							
Volumen de trabajo	1,401	1,293	1,157	1,712	1,929	2,394	9,886
Trabajo realizado	1,157	1,204	1,009	1,283	1,159	1,863	7,675
Trabajo por realizar	244	89	148	429	770	531	2,211
Eficacia en el trabajo	82.58	93.12	87.21	74.94	60.08	77.82	77.64
Región 11 NUEVO LEÓN							
Volumen de trabajo	3,371	3,759	4,277	5,058	4,833	5,209	26,507
Trabajo realizado	2,707	3,015	3,234	4,234	4,419	4,528	22,137
Trabajo por realizar	664	744	1,043	824	414	681	4,370
Eficacia en el trabajo	80.30	80.21	75.61	83.71	91.43	86.93	83.51
Región 12 OAXACA							
Volumen de trabajo	1,628	1,594	1,683	1,779	2,178	2,674	11,536
Trabajo realizado	1,358	1,478	1,577	1,673	1,949	2,553	10,588
Trabajo por realizar	270	116	106	106	229	121	948
Eficacia en el trabajo	83.42	92.72	93.70	94.04	89.49	95.47	91.78
Región 13 PUEBLA/TLAX.							
Volumen de trabajo	3,657	4,213	4,323	4,516	5,475	6,163	28,347
Trabajo realizado	3,176	3,665	3,896	3,887	4,952	5,383	24,959
Trabajo por realizar	481	548	427	629	523	780	3,388
Eficacia en el trabajo	86.85	86.99	90.12	86.07	90.45	87.34	88.05
Región 14 QRO./HGO.							
Volumen de trabajo	988	1,387	1,412	1,495	1,810	2,099	9,191
Trabajo realizado	803	1,115	1,231	1,303	1,553	1,785	7,790
Trabajo por realizar	185	272	181	192	257	314	1,401
Eficacia en el trabajo	81.28	80.39	87.18	87.16	85.80	85.04	84.76
Región 15 S.L.P.							
Volumen de trabajo	2,699	2,305	2,467	1,632	1,631	1,703	12,437
Trabajo realizado	2,399	2,075	2,268	1,507	1,466	1,519	11,234
Trabajo por realizar	300	230	199	125	165	184	1,203
Eficacia en el trabajo	88.88	90.02	91.93	92.34	89.88	89.20	90.33
Región 16 SINALOA/DGO.							
Volumen de trabajo	1,877	2,069	2,582	3,063	3,708	4,729	18,028
Trabajo realizado	1,496	1,505	1,745	1,919	1,953	2,180	10,798
Trabajo por realizar	381	564	837	1,144	1,755	2,549	7,230
Eficacia en el trabajo	79.70	72.74	67.58	62.65	52.67	46.10	59.90

VOLUMEN DE TRABAJO POR REGIONES DE LOS TRIBUNALES DE LA DEPENDENCIA
GUBERNAMENTAL

1990-1995

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	TOTALES
Región 17 SONORA							
Volumen de trabajo	1,501	1,715	2,084	2,193	2,613	3,117	13,223
Trabajo realizado	1,381	1,417	1,954	1,902	2,404	2,847	11,905
Trabajo por realizar	120	298	130	291	209	270	1,318
Eficacia en el trabajo	92.01	82.62	93.76	86.73	92.00	91.34	90.03
Región 18 TABASCO							
Volumen de trabajo	1,502	2,145	2,797	3,049	2,596	2,699	14,788
Trabajo realizado	908	1,204	1,433	2,353	2,177	2,235	10,310
Trabajo por realizar	594	941	1,364	696	419	464	4,478
Eficacia en el trabajo	60.45	56.13	51.23	77.17	83.86	82.81	69.72
Región 19 TAMAULIPAS							
Volumen de trabajo	2,561	2,723	2,166	2,067	2,561	3,248	15,326
Trabajo realizado	1,488	2,409	1,916	1,773	2,060	2,233	11,879
Trabajo por realizar	1,073	314	250	294	501	1,015	3,447
Eficacia en el trabajo	58.10	88.47	88.46	85.78	80.44	68.75	77.51
Región 20 VERACRUZ							
Volumen de trabajo	7,587	8,232	5,725	4,877	5,066	5,652	37,139
Trabajo realizado	2,741	6,058	5,065	4,236	4,273	4,461	26,834
Trabajo por realizar	4,846	2,174	660	641	793	1,191	10,305
Eficacia en el trabajo	36.13	73.59	88.47	86.86	84.35	78.93	72.25
Región 21 YUC./CAMP./Q.R.							
Volumen de trabajo	1,013	1,286	1,517	1,859	2,089	3,090	10,854
Trabajo realizado	866	1,045	1,219	1,447	1,391	2,679	8,647
Trabajo por realizar	147	241	298	412	698	411	2,207
Eficacia en el trabajo	85.49	81.26	80.36	77.84	66.59	86.70	79.67
Región 22 ZAC./AGS.							
Volumen de trabajo	894	973	1,112	1,185	1,463	1,841	7,468
Trabajo realizado	539	837	985	1,114	1,338	1,801	6,614
Trabajo por realizar	355	136	127	71	125	40	854
Eficacia en el trabajo	60.29	86.02	88.58	94.01	91.46	97.83	88.56
Totales							
Volumen de trabajo	50,341	54,468	53,886	55,807	62,763	72,136	349,401
Trabajo realizado	38,720	47,765	48,202	49,910	56,036	64,198	304,831
Trabajo por realizar	11,621	6,703	5,684	5,897	6,727	7,938	44,570
Eficacia en el trabajo	76.92	87.69	89.45	89.43	89.28	89.00	87.24

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los informes anuales de la dependencia gubernamental.

VOLUMEN DE TRABAJO POR REGIONES DE LOS TRIBUNALES DE LA DEPENDENCIA
GUBERNAMENTAL

1996-1998

REGIONES	1996	1997	1998	TOTALES
Región 1 BC/BCS				
Volumen de trabajo	3,028	3,673	4,038	7,711
Trabajo realizado	2,753	3,358	3,453	6,811
Trabajo por realizar	275	315	585	900
Eficacia en el trabajo	90.92	91.42	85.51	88.33
Región 2 CHIAPAS				
Volumen de trabajo	2,597	3,485	3,679	7,164
Trabajo realizado	1,675	2,485	2,896	5,381
Trabajo por realizar	922	1,000	783	1,783
Eficacia en el trabajo	64.50	71.31	78.72	75.11
Región 3 CHIHUAHUA				
Volumen de trabajo	3,198	3,809	4,405	8,214
Trabajo realizado	2,637	2,567	2,591	5,158
Trabajo por realizar	561	1,242	1,814	3,056
Eficacia en el trabajo	82.46	67.39	58.82	62.80
Región 4 COAHUILA				
Volumen de trabajo	3,936	5,235	6,608	11,843
Trabajo realizado	3,281	3,732	3,765	7,497
Trabajo por realizar	655	1,503	2,843	4,346
Eficacia en el trabajo	83.36	71.29	56.98	63.30
Región 5 EDO.MEXICO				
Volumen de trabajo	8,415	10,468	11,665	22,133
Trabajo realizado	6,798	8,317	8,871	17,188
Trabajo por realizar	1,617	2,151	2,794	4,945
Eficacia en el trabajo	80.78	79.40	76.00	77.66
Región 6 GUANAJUATO				
Volumen de trabajo	3,718	5,617	7,453	13,070
Trabajo realizado	2,646	3,379	3,502	6,881
Trabajo por realizar	1,072	2,238	3,951	6,189
Eficacia en el trabajo	71.17	60.16	46.99	52.65
Región 7 GUERRERO				
Volumen de trabajo	2,403	3,831	3,779	7,610
Trabajo realizado	2,235	3,518	3,241	6,759
Trabajo por realizar	168	313	538	851
Eficacia en el trabajo	93.01	91.83	85.76	88.82
Región 8 JALISCO/COL/NAY				
Volumen de trabajo	7,598	9,549	11,117	20,666
Trabajo realizado	6,235	7,777	9,056	16,833
Trabajo por realizar	1,363	1,772	2,061	3,833
Eficacia en el trabajo	82.06	81.44	81.46	81.45

VOLUMEN DE TRABAJO POR REGIONES DE LOS TRIBUNALES DE LA DEPENDENCIA
GUBERNAMENTAL

1996-1998

	1996	1997	1998	TOTALES
Región 9 MORELIA				
Volumen de trabajo	3,679	4,685	4,788	9,473
Trabajo realizado	2,869	3,712	3,781	7,493
Trabajo por realizar	810	973	1,007	1,980
Eficacia en el trabajo	77.98	79.23	78.97	79.10
Región 10 MORELOS				
Volumen de trabajo	2,417	2,365	2,682	5,047
Trabajo realizado	2,209	2,168	2,399	4,567
Trabajo por realizar	208	197	283	480
Eficacia en el trabajo	91.39	91.67	89.45	90.49
Región 11 NUEVO LEÓN				
Volumen de trabajo	5,642	7,644	9,207	16,851
Trabajo realizado	4,469	6,559	7,571	14,130
Trabajo por realizar	1,173	1,085	1,636	2,721
Eficacia en el trabajo	79.21	85.81	82.23	83.85
Región 12 OAXACA				
Volumen de trabajo	2,657	3,198	3,529	6,727
Trabajo realizado	2,516	3,025	2,806	5,831
Trabajo por realizar	141	173	723	896
Eficacia en el trabajo	94.69	94.59	79.51	86.68
Región 13 PUEBLA/TLAX.				
Volumen de trabajo	6,512	8,137	9,292	17,429
Trabajo realizado	5,847	6,792	6,713	13,505
Trabajo por realizar	665	1,345	2,579	3,924
Eficacia en el trabajo	89.79	83.47	72.24	77.49
Región 14 QRO./HGO.				
Volumen de trabajo	2,348	3,121	3,757	6,878
Trabajo realizado	1,870	2,839	3,300	6,139
Trabajo por realizar	478	282	457	739
Eficacia en el trabajo	79.64	90.96	87.84	89.26
Región 15 S.L.P.				
Volumen de trabajo	1,953	2,211	2,438	4,649
Trabajo realizado	1,855	2,109	2,199	4,308
Trabajo por realizar	98	102	239	341
Eficacia en el trabajo	94.98	95.39	90.20	92.67
Región 16 SINALOA/DGO.				
Volumen de trabajo	5,429	7,241	7,888	15,129
Trabajo realizado	3,214	3,804	4,309	8,113
Trabajo por realizar	2,215	3,437	3,579	7,016
Eficacia en el trabajo	59.20	52.53	54.63	53.63

VOLUMEN DE TRABAJO POR REGIONES DE LOS TRIBUNALES DE LA DEPENDENCIA
GUBERNAMENTAL

1996-1998

	1996	1997	1998	TOTALES
Región 17 SONORA				
Volumen de trabajo	3,476	3,953	4,784	8,737
Trabajo realizado	3,091	3,072	3,615	6,687
Trabajo por realizar	385	881	1,169	2,050
Eficacia en el trabajo	88.92	77.71	75.56	76.54
Región 18 TABASCO				
Volumen de trabajo	4,067	5,437	5,913	11,350
Trabajo realizado	2,644	3,339	3,779	7,118
Trabajo por realizar	1,423	2,098	2,134	4,232
Eficacia en el trabajo	65.01	61.41	63.91	62.71
Región 19 TAMAULIPAS				
Volumen de trabajo	4,113	5,710	6,416	12,126
Trabajo realizado	2,523	3,524	3,398	6,922
Trabajo por realizar	1,590	2,186	3,018	5,204
Eficacia en el trabajo	61.34	61.72	52.96	57.08
Región 20 VERACRUZ				
Volumen de trabajo	6,605	8,860	9,841	18,701
Trabajo realizado	4,453	5,836	7,193	13,029
Trabajo por realizar	2,152	3,024	2,648	5,672
Eficacia en el trabajo	67.42	65.87	73.09	69.67
Región 21 YUC./CAMP./Q.R.				
Volumen de trabajo	2,917	4,107	5,147	9,254
Trabajo realizado	2,523	3,128	3,113	6,241
Trabajo por realizar	394	979	2,034	3,013
Eficacia en el trabajo	86.49	76.16	60.48	67.44
Región 22 ZAC./AGS.				
Volumen de trabajo	2,396	3,030	3,727	6,757
Trabajo realizado	2,313	2,766	3,263	6,029
Trabajo por realizar	83	264	464	728
Eficacia en el trabajo	96.54	91.29	87.55	89.23
Totales				
Volumen de trabajo	82,685	106,895	122,486	229,381
Trabajo realizado	70,656	87,806	94,814	182,620
Trabajo por realizar	12,029	19,089	27,672	46,761
Eficacia en el trabajo	85.45	82.14	77.41	79.61

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los informes anuales de la dependencia gubernamental.

VOLUMEN DE TRABAJO POR REGIONES DE LOS TRIBUNALES DE LA DEPENDENCIA
GUBERNAMENTAL

1999-2001

REGIONES	1999	2000	2001	TOTALES
Región 1 BC/BCS				
Volumen de trabajo	5,392	5,859	6403	12,262
Trabajo realizado	4,266	4,870	5,771	10,641
Trabajo por realizar	1,126	989	632	1,621
Eficacia en el trabajo	79.12	83.12	90.13	86.78
Región 2 CHIAPAS				
Volumen de trabajo	4,182	5,285	3,984	9,269
Trabajo realizado	3,579	4,853	3,475	8,328
Trabajo por realizar	603	432	509	941
Eficacia en el trabajo	85.58	91.83	87.22	89.85
Región 3 CHIHUAHUA				
Volumen de trabajo	5,744	6,541	7,102	13,643
Trabajo realizado	3,739	3,996	5,093	9,089
Trabajo por realizar	2,005	2,545	2,009	4,554
Eficacia en el trabajo	65.09	61.09	71.71	66.62
Región 4 COAHUILA				
Volumen de trabajo	8,475	7,292	6,561	13,853
Trabajo realizado	5,290	5,979	5,409	11,388
Trabajo por realizar	3,185	1,313	1,152	2,465
Eficacia en el trabajo	62.42	81.99	82.44	82.21
Región 5 EDO.MEXICO				
Volumen de trabajo	15,745	16,036	15,111	31,147
Trabajo realizado	11,035	12,246	12,817	25,063
Trabajo por realizar	4,710	3,790	2,294	6,084
Eficacia en el trabajo	70.09	76.37	84.82	80.47
Región 6 GUANAJUATO				
Volumen de trabajo	12,216	9,886	8,884	18,770
Trabajo realizado	8,099	6,876	7,638	14,514
Trabajo por realizar	4,117	3,010	1,246	4,256
Eficacia en el trabajo	66.30	69.55	85.97	77.33
Región 7 GUERRERO				
Volumen de trabajo	4,279	5,565	4,877	10,442
Trabajo realizado	3,388	4,580	4,508	9,088
Trabajo por realizar	891	985	369	1,354
Eficacia en el trabajo	79.18	82.30	92.43	87.03
Región 8 JALISCO/COL/NAY				
Volumen de trabajo	13,330	16,363	17,570	33,933
Trabajo realizado	10,739	13,284	14,340	27,624
Trabajo por realizar	2,591	3,079	3,230	6,309
Eficacia en el trabajo	80.56	81.18	81.62	81.41

VOLUMEN DE TRABAJO POR REGIONES DE LOS TRIBUNALES DE LA DEPENDENCIA
GUBERNAMENTAL

1999-2001

	1999	2000	2001	TOTALES
Región 9 MORELIA				
Volumen de trabajo	5,311	5,213	5,122	10,335
Trabajo realizado	4,169	4,137	4,131	8,268
Trabajo por realizar	1,142	1,076	991	2,067
Eficacia en el trabajo	78.50	79.36	80.65	80.00
Región 10 MORELOS				
Volumen de trabajo	3,248	3,207	3,313	6,520
Trabajo realizado	2,625	2,817	2,811	5,628
Trabajo por realizar	623	390	502	892
Eficacia en el trabajo	80.82	87.84	84.85	86.32
Región 11 NUEVO LEÓN				
Volumen de trabajo	11,341	13,498	18,165	31,663
Trabajo realizado	8,196	8,210	13,069	21,279
Trabajo por realizar	3,145	5,288	5,096	10,384
Eficacia en el trabajo	72.27	60.82	71.95	67.20
Región 12 OAXACA				
Volumen de trabajo	4,804	4,998	4,213	9,211
Trabajo realizado	3,399	4,532	3,959	8,491
Trabajo por realizar	1,405	466	254	720
Eficacia en el trabajo	70.75	90.68	93.97	92.18
Región 13 PUEBLA/TLAX.				
Volumen de trabajo	13,861	12,675	12,840	25,515
Trabajo realizado	10,372	9,153	12,009	21,162
Trabajo por realizar	3,489	3,522	831	4,353
Eficacia en el trabajo	74.83	72.21	93.53	82.94
Región 14 QRO./HGO.				
Volumen de trabajo	5,357	3,835	6,525	10,360
Trabajo realizado	3,823	2,756	5,651	8,407
Trabajo por realizar	1,534	1,079	874	1,953
Eficacia en el trabajo	71.36	71.86	86.61	81.15
Región 15 S.L.P.				
Volumen de trabajo	2,679	2,980	3,105	6,085
Trabajo realizado	2,414	2,671	2,849	5,520
Trabajo por realizar	265	309	256	565
Eficacia en el trabajo	90.11	89.63	91.76	90.71
Región 16 SINALOA/DGO.				
Volumen de trabajo	8,961	7,546	5,725	13,271
Trabajo realizado	5,563	5,822	5,067	10,889
Trabajo por realizar	3,398	1,724	658	2,382
Eficacia en el trabajo	62.08	77.15	88.51	82.05

VOLUMEN DE TRABAJO POR REGIONES DE LOS TRIBUNALES DE LA DEPENDENCIA
GUBERNAMENTAL

1999-2001

	1999	2000	2001	TOTALES
Región 17 SONORA				
Volumen de trabajo	5,610	5,735	7,036	12,771
Trabajo realizado	4,386	4,145	4,736	8,881
Trabajo por realizar	1,224	1,590	2,300	3,890
Eficacia en el trabajo	78.18	72.28	67.31	69.54
Región 18 TABASCO				
Volumen de trabajo	6,791	6,752	7,187	13,939
Trabajo realizado	4,583	4,755	5,049	9,804
Trabajo por realizar	2,208	1,997	2,138	4,135
Eficacia en el trabajo	67.49	70.42	70.25	70.34
Región 19 TAMAULIPAS				
Volumen de trabajo	7,463	8,959	7,898	16,857
Trabajo realizado	4,369	6,225	6,615	12,840
Trabajo por realizar	3,094	2,734	1,283	4,017
Eficacia en el trabajo	58.54	69.48	83.76	76.17
Región 20 VERACRUZ				
Volumen de trabajo	10,138	8,946	9,497	18,443
Trabajo realizado	8,863	7,935	8,592	16,527
Trabajo por realizar	1,275	1,011	905	1,916
Eficacia en el trabajo	87.42	88.70	90.47	89.61
Región 21 YUC./CAMP./Q.R.				
Volumen de trabajo	6,379	6,491	6,638	13,129
Trabajo realizado	4,563	4,691	5,497	10,188
Trabajo por realizar	1,816	1,800	1,141	2,941
Eficacia en el trabajo	71.53	72.27	82.81	77.60
Región 22 ZAC./AGS.				
Volumen de trabajo	4,373	3,951	4,176	8,127
Trabajo realizado	4,296	3,761	3,873	7,634
Trabajo por realizar	77	190	303	493
Eficacia en el trabajo	98.24	95.19	92.74	93.93
Totales				
Volumen de trabajo	151,933	153,577	158,822	312,399
Trabajo realizado	121,756	128,294	142,959	271,253
Trabajo por realizar	30,177	25,283	15,863	41,146
Eficacia en el trabajo	80.14	83.54	90.01	86.83

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los informes anuales de la dependencia gubernamental.

RESUMEN DEL VOLUMEN DE TRABAJO POR REGIONES DE LOS TRIBUNALES DE LA
DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL

1990-2001

REGIONES	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	TOTALES
Región 1 BC/BCS													
Volumen de trabajo	1,465	1,720	1,770	2,043	2,415	2,578	3,028	3,673	4,038	5,392	5,859	6403	40,384
Trabajo realizado	1,288	1,531	1,599	1,825	2,223	2,361	2,753	3,358	3,453	4,266	4,870	5,771	35,298
Trabajo por realizar	177	189	171	218	192	217	275	315	585	1,126	989	632	5,086
Eficacia en el trabajo	87.92	89.01	90.34	89.33	92.05	91.58	90.92	91.42	85.51	79.12	83.12	90.13	87.41
Región 2 CHIAPAS													
Volumen de trabajo	1,533	1,547	1,407	1,506	1,717	2,052	2,597	3,485	3,679	4,182	5,285	3,984	32,974
Trabajo realizado	1,123	1,429	1,339	1,361	1,495	1,528	1,675	2,485	2,896	3,579	4,853	3,475	27,238
Trabajo por realizar	410	118	68	145	222	524	922	1,000	783	603	432	509	5,736
Eficacia en el trabajo	73.26	92.37	95.17	90.37	87.07	74.46	64.50	71.31	78.72	85.58	91.83	87.22	82.60
Región 3 CHIHUAHUA													
Volumen de trabajo	1,849	1,521	1,830	2,133	2,875	3,166	3,198	3,809	4,405	5,744	6,541	7,102	44,173
Trabajo realizado	1,698	1,337	1,557	1,819	2,429	2,561	2,637	2,567	2,591	3,739	3,996	5,093	32,024
Trabajo por realizar	151	184	273	314	446	605	561	1,242	1,814	2,005	2,545	2,009	12,149
Eficacia en el trabajo	91.83	87.90	85.08	85.28	84.49	80.89	82.46	67.39	58.82	65.09	61.09	71.71	72.50
Región 4 COAHUILA													
Volumen de trabajo	2,083	2,305	1,875	2,261	2,803	3,100	3,936	5,235	6,608	8,475	7,292	6,561	52,534
Trabajo realizado	1,307	2,169	1,727	1,916	2,515	2,567	3,281	3,732	3,765	5,290	5,979	5,409	39,657
Trabajo por realizar	776	136	148	345	288	533	655	1,503	2,843	3,185	1,313	1,152	12,877
Eficacia en el trabajo	62.75	94.10	92.11	84.74	89.73	82.81	83.36	71.29	56.98	62.42	81.99	82.44	75.49
Región 5 EDO.MEXICO													
Volumen de trabajo	4,198	4,866	4,684	4,933	6,008	7,465	8,415	10,468	11,665	15,745	16,036	15,111	109,594
Trabajo realizado	3,907	4,452	4,455	4,274	4,909	6,648	6,798	8,317	8871	11,035	12,246	12,817	88,729
Trabajo por realizar	291	414	229	659	1,099	817	1,617	2,151	2,794	4,710	3,790	2,294	20,865
Eficacia en el trabajo	93.07	91.49	95.11	86.64	81.60	89.06	80.78	79.40	76.00	70.09	76.37	84.82	80.96
Región 6 GUANAJUATO													
Volumen de trabajo	2,295	2,153	2,051	2,113	2,419	2,804	3,718	5,617	7,453	12,216	9,886	8,884	61,609
Trabajo realizado	2,022	1,876	1,775	1,903	2,165	2,366	2,646	3,379	3,502	8,099	6,876	7,638	44,247
Trabajo por realizar	273	277	276	210	254	438	1,072	2,238	3,951	4,117	3,010	1,246	17,362
Eficacia en el trabajo	88.10	87.13	86.54	90.06	89.50	84.38	71.17	60.16	46.99	66.30	69.55	85.97	71.82
Región 7 GUERRERO													
Volumen de trabajo	1,739	2,096	1,739	1,545	1,984	2,364	2,403	3,831	3,779	4,279	5,565	4,877	36,201
Trabajo realizado	1,025	1,933	1,599	1,446	1,873	2,216	2,235	3,518	3,241	3,388	4,580	4,508	31,562
Trabajo por realizar	714	163	140	99	111	148	168	313	538	891	985	369	4,639
Eficacia en el trabajo	58.94	92.22	91.95	93.59	94.41	93.74	93.01	91.83	85.76	79.18	82.30	92.43	87.19
Región 8 JAL/COL/NAY													
Volumen de trabajo	4,689	4,825	5,271	5,041	5,566	6,177	7,598	9,549	11,117	13,330	16,363	17,570	107,096
Trabajo realizado	3,608	3,742	4,346	4,416	4,849	5,149	6,235	7,777	9,056	10,739	13,284	14,340	87,541
Trabajo por realizar	1,081	1,083	925	625	717	1,028	1,363	1,772	2,061	2,591	3,079	3,230	19,555
Eficacia en el trabajo	76.95	77.55	82.45	87.60	87.12	83.36	82.06	81.44	81.46	80.56	81.18	81.62	81.74

RESUMEN DEL VOLUMEN DE TRABAJO POR REGIONES DE LOS TRIBUNALES DE LA
DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL

REGIONES	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	TOTALES
Región 9 MORELIA													
Volumen de trabajo	2,019	2,616	2,649	2,687	3,038	3,282	3,679	4,685	4,788	5,311	5,213	5,122	45,089
Trabajo realizado	1,723	2,269	2,273	2,319	2,484	2,735	2,869	3,712	3,781	4,169	4,137	4,131	36,602
Trabajo por realizar	296	347	376	368	554	547	810	973	1,007	1,142	1,076	991	8,487
Eficacia en el trabajo	85.34	86.74	85.81	86.30	81.76	83.33	77.98	79.23	78.97	78.50	79.36	80.65	81.18
Región 10 MORELOS													
Volumen de trabajo	1,401	1,293	1,157	1,712	1,929	2,394	2,417	2,365	2,682	3,248	3,207	3,313	27,118
Trabajo realizado	1,157	1,204	1,009	1,283	1,159	1,863	2,209	2,168	2,399	2,625	2,817	2,811	22,704
Trabajo por realizar	244	89	148	429	770	531	208	197	283	623	390	502	4,414
Eficacia en el trabajo	82.58	93.12	87.21	74.94	60.08	77.82	91.39	91.67	89.45	80.82	87.84	84.85	83.72
Región 11 NUEVO LEÓN													
Volumen de trabajo	3,371	3,759	4,277	5,058	4,833	5,209	5,642	7,644	9,207	11,341	13,498	18,165	92,004
Trabajo realizado	2,707	3,015	3,234	4,234	4,419	4,528	4,469	6,559	7,571	8,196	8,210	13,069	70,211
Trabajo por realizar	664	744	1,043	824	414	681	1,173	1,085	1,636	3,145	5,288	5,096	21,793
Eficacia en el trabajo	80.30	80.21	75.61	83.71	91.43	86.93	79.21	85.81	82.23	72.27	60.82	71.95	76.31
Región 12 OAXACA													
Volumen de trabajo	1,628	1,594	1,683	1,779	2,178	2,674	2,657	3,198	3,529	4,804	4,998	4,213	34,935
Trabajo realizado	1,358	1,478	1,577	1,673	1,949	2,553	2,516	3,025	2,806	3,399	4,532	3,959	30,825
Trabajo por realizar	270	116	106	106	229	121	141	173	723	1,405	466	254	4,110
Eficacia en el trabajo	83.42	92.72	93.70	94.04	89.49	95.47	94.69	94.59	79.51	70.75	90.68	93.97	88.24
Región 13 PUEBLA/TLAX.													
Volumen de trabajo	3,657	4,213	4,323	4,516	5,475	6,163	6,512	8,137	9,292	13,861	12,675	12,840	91,664
Trabajo realizado	3,176	3,665	3,896	3,887	4,952	5,383	5,847	6,792	6,713	10,372	9,153	12,009	75,845
Trabajo por realizar	481	548	427	629	523	780	665	1,345	2,579	3,489	3,522	831	15,819
Eficacia en el trabajo	86.85	86.99	90.12	86.07	90.45	87.34	89.79	83.47	72.24	74.83	72.21	93.53	82.74
Región 14 QRO./HGO.													
Volumen de trabajo	988	1,387	1,412	1,495	1,810	2,099	2,348	3,121	3,757	5,357	3,835	6,525	34,134
Trabajo realizado	803	1,115	1,231	1,303	1,553	1,785	1,870	2,839	3,300	3,823	2,756	5,651	28,029
Trabajo por realizar	185	272	181	192	257	314	478	282	457	1,534	1,079	874	6,105
Eficacia en el trabajo	81.28	80.39	87.18	87.16	85.80	85.04	79.64	90.96	87.84	71.36	71.86	86.61	82.11
Región 15 S.L.P.													
Volumen de trabajo	2,699	2,305	2,467	1,632	1,631	1,703	1,953	2,211	2,438	2,679	2,980	3,105	27,803
Trabajo realizado	2,399	2,075	2,268	1,507	1,466	1,519	1,855	2,109	2,199	2,414	2,671	2,849	25,331
Trabajo por realizar	300	230	199	125	165	184	98	102	239	265	309	256	2,472
Eficacia en el trabajo	88.88	90.02	91.93	92.34	89.88	89.20	94.98	95.39	90.20	90.11	89.63	91.76	91.11
Región 16 SINALOA/DGO.													
Volumen de trabajo	1,877	2,069	2,582	3,063	3,708	4,729	5,429	7,241	7,888	8,961	7,546	5,725	60,818
Trabajo realizado	1,496	1,505	1,745	1,919	1,953	2,180	3,214	3,804	4,309	5,563	5,822	5,067	38,577
Trabajo por realizar	381	564	837	1,144	1,755	2,549	2,215	3,437	3,579	3,398	1,724	658	22,241
Eficacia en el trabajo	79.70	72.74	67.58	62.65	52.67	46.10	59.20	52.53	54.63	62.08	77.15	88.51	63.43

**RESUMEN DEL VOLUMEN DE TRABAJO POR REGIONES DE LOS TRIBUNALES DE LA
DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL**

REGIONES	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	TOTALES
Región 17 SONORA													
Volumen de trabajo	1,501	1,715	2,084	2,193	2,613	3,117	3,476	3,953	4,784	5,610	5,735	7,036	43,817
Trabajo realizado	1,381	1,417	1,954	1,902	2,404	2,847	3,091	3,072	3,615	4,386	4,145	4,736	34,950
Trabajo por realizar	120	298	130	291	209	270	385	881	1,169	1,224	1,590	2,300	8,867
Eficacia en el trabajo	92.01	82.62	93.76	86.73	92.00	91.34	88.92	77.71	75.56	78.18	72.28	67.31	79.76
Región 18 TABASCO													
Volumen de trabajo	1,502	2,145	2,797	3,049	2,596	2,699	4,067	5,437	5,913	6,791	6,752	7,187	50,935
Trabajo realizado	908	1,204	1,433	2,353	2,177	2,235	2,644	3,339	3,779	4,583	4,755	5,049	34,459
Trabajo por realizar	594	941	1,364	696	419	464	1,423	2,098	2,134	2,208	1,997	2,138	16,476
Eficacia en el trabajo	60.45	56.13	51.23	77.17	83.86	82.81	65.01	61.41	63.91	67.49	70.42	70.25	67.65
Región 19 TAMAULIPAS													
Volumen de trabajo	2,561	2,723	2,166	2,067	2,561	3,248	4,113	5,710	6,416	7,463	8,959	7,898	55,885
Trabajo realizado	1,488	2,409	1,916	1,773	2,060	2,233	2,523	3,524	3,398	4,369	6,225	6,615	38,533
Trabajo por realizar	1,073	314	250	294	501	1,015	1,590	2,186	3,018	3,094	2,734	1,283	17,352
Eficacia en el trabajo	58.10	88.47	88.46	85.78	80.44	68.75	61.34	61.72	52.96	58.54	69.48	83.76	68.95
Región 20 VERACRUZ													
Volumen de trabajo	7,587	8,232	5,725	4,877	5,066	5,652	6,605	8,860	9,841	10,138	8,946	9,497	91,026
Trabajo realizado	2,741	6,058	5,065	4,236	4,273	4,461	4,453	5,836	7,193	8,863	7,935	8,592	69,706
Trabajo por realizar	4,846	2,174	660	641	793	1,191	2,152	3,024	2,648	1,275	1,011	905	21,320
Eficacia en el trabajo	36.13	73.59	88.47	86.86	84.35	78.93	67.42	65.87	73.09	87.42	88.70	90.47	76.58
Región 21 YUC/CAMP/QR													
Volumen de trabajo	1,013	1,286	1,517	1,859	2,089	3,090	2,917	4,107	5,147	6,379	6,491	6,638	42,533
Trabajo realizado	866	1,045	1,219	1,447	1,391	2,679	2,523	3,128	3,113	4,563	4,691	5,497	32,162
Trabajo por realizar	147	241	298	412	698	411	394	979	2,034	1,816	1,800	1,141	10,371
Eficacia en el trabajo	85.49	81.26	80.36	77.84	66.59	86.70	86.49	76.16	60.48	71.53	72.27	82.81	75.62
Región 22 ZAC./AGS.													
Volumen de trabajo	894	973	1,112	1,185	1,463	1,841	2,396	3,030	3,727	4,373	3,951	4,176	29,121
Trabajo realizado	539	837	985	1,114	1,338	1,801	2,313	2,766	3,263	4,296	3,761	3,873	26,886
Trabajo por realizar	355	136	127	71	125	40	83	264	464	77	190	303	2,235
Eficacia en el trabajo	60.29	86.02	88.58	94.01	91.46	97.83	96.54	91.29	87.55	98.24	95.19	92.74	92.33
Totales													
Volumen de trabajo	50,341	54,468	53,886	55,807	62,763	72,136	82,685	106,895	122,486	151,933	153,577	158,822	1,125,799
Trabajo realizado	38,720	47,765	48,202	49,910	56,036	64,198	70,656	87,806	94,814	121,756	128,294	142,959	951,116
Trabajo por realizar	11,621	6,703	5,684	5,897	6,727	7,938	12,029	19,089	27,672	30,177	25,283	15,863	174,683
Eficacia en el trabajo	76.92	87.69	89.45	89.43	89.28	89.00	85.45	82.14	77.41	80.14	83.54	90.01	84.48

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los informes anuales de la dependencia gubernamental.

VOLUMEN DE TRABAJO POR REGIONES DE LOS TRIBUNALES DE
LA DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL

PROSPECTIVA 2002-2006

REGIONES	Escenarios 2002			Escenarios 2003			Escenarios 2004			Escenarios 2005			Escenarios 2006		
	Posible	Prob.	No Prob.	Posible	Prob.	No Prob.	Posible	Prob.	No Prob.	Posible	Prob.	No Prob.	Posible	Prob.	No Prob.
Región 1 BC/BCS															
Volumen de trabajo	6,718	7,339	7,981	7,701	8,413	9,125	8,827	9,643	10,459	10,118	11,053	11,989	11,597	12,670	13,742
Trabajo realizado	6,141	6,627	7,112	7,052	7,609	8,166	8,097	8,737	9,376	9,298	10,032	10,766	10,676	11,519	12,363
Trabajo por realizar	577	713	849	849	804	959	729	906	1,083	820	1,021	1,222	921	1,150	1,380
Eficacia en el trabajo	91.42	90.29	89.33	91.58	90.45	89.49	91.74	90.60	89.65	91.90	90.76	89.80	92.06	90.92	89.98
Región 2 CHIAPAS															
Volumen de trabajo	3,846	4,398	5,149	4,025	4,854	5,683	4,442	5,358	6,273	4,904	5,914	6,924	5,412	6,528	7,643
Trabajo realizado	3,092	3,917	4,743	3,485	4,415	5,346	3,928	4,977	6,026	4,428	5,610	6,793	4,992	6,324	7,643
Trabajo por realizar	555	480	406	540	438	337	514	380	247	475	303	131	421	203	0
Eficacia en el trabajo	84.79	89.08	92.11	86.59	90.97	94.07	88.43	92.90	96.06	90.31	94.87	98.10	92.22	96.89	100.00
Región 3 CHIHUAHUA															
Volumen de trabajo	6,945	8,088	9,230	7,909	9,210	10,511	9,006	10,488	11,970	10,256	11,944	13,631	11,679	13,601	15,523
Trabajo realizado	4,651	5,699	6,747	5,204	6,377	7,550	5,823	7,136	8,448	6,516	7,965	9,453	7,291	8,935	10,578
Trabajo por realizar	2,294	2,389	2,483	2,705	2,833	2,961	3,183	3,352	3,522	3,740	3,959	4,178	4,388	4,667	4,945
Eficacia en el trabajo	66.97	70.47	73.10	65.80	69.24	71.83	64.66	68.04	70.58	63.53	66.65	69.35	62.43	65.69	66.14
Región 4 COAHUILA															
Volumen de trabajo	6,011	7,382	8,753	6,763	8,305	9,848	7,609	9,345	11,080	8,561	10,514	12,466	9,632	11,829	14,026
Trabajo realizado	4,751	6,276	7,801	5,512	7,282	9,051	6,395	8,449	10,502	7,420	9,803	12,185	8,610	11,374	14,026
Trabajo por realizar	1,260	1,106	952	1,251	1,024	797	1,214	896	578	1,141	711	281	1,023	455	0
Eficacia en el trabajo	79.03	85.02	89.13	81.50	87.67	91.91	84.05	90.41	94.78	86.67	93.24	97.74	89.38	96.15	100.00
Región 5 EDO.MEXICO															
Volumen de trabajo	14,888	17,077	19,267	16,825	19,300	21,774	19,015	21,811	24,608	21,489	24,650	27,810	24,286	27,857	31,429
Trabajo realizado	12,652	14,350	16,047	14,164	16,065	17,966	15,858	17,986	20,115	17,754	20,137	22,520	19,877	22,545	25,212
Trabajo por realizar	2,236	2,728	3,219	2,661	3,234	3,808	3,157	3,825	4,493	3,735	4,513	5,290	4,409	5,313	6,216
Eficacia en el trabajo	84.98	84.03	83.29	84.18	83.24	82.51	83.40	82.46	81.74	82.62	81.89	80.98	81.85	80.93	80.22
Región 6 GUANAJUATO															
Volumen de trabajo	7,548	10,286	13,023	8,739	11,908	15,078	10,117	13,787	17,457	11,714	15,963	20,212	13,562	16,481	23,400
Trabajo realizado	5,401	8,944	12,487	6,324	10,473	14,623	7,405	12,264	17,123	8,672	14,361	20,051	10,154	16,817	23,400
Trabajo por realizar	2,147	1,342	536	2,415	1,435	456	2,712	1,523	334	3,042	1,602	161	3,408	1,665	0
Eficacia en el trabajo	71.55	86.96	95.88	72.37	87.95	96.98	73.19	88.95	98.08	74.03	89.97	99.20	74.87	90.99	100.00
Región 7 GUERRERO															
Volumen de trabajo	4,208	5,456	6,703	4,708	6,103	7,499	5,267	6,828	8,389	5,892	7,838	9,384	6,591	8,544	10,498
Trabajo realizado	3,596	5,320	6,703	4,126	6,103	7,499	4,616	6,828	8,389	5,164	7,638	9,384	6,591	8,544	10,498
Trabajo por realizar	612	136	0	582	0	0	651	0	0	728	0	0	0	0	0
Eficacia en el trabajo	85.46	97.51	100.00	87.64	100.00	100.00	87.65	100.01	100.00	87.64	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Región 8 JAL/COAH/NAY															
Volumen de trabajo	18,016	19,675	21,734	20,379	22,483	24,586	23,063	25,432	27,811	26,077	28,769	31,460	29,498	32,543	35,567
Trabajo realizado	14,967	16,295	17,623	17,007	18,516	20,025	19,326	21,041	22,755	21,961	23,909	25,858	24,954	27,168	29,363
Trabajo por realizar	3,049	3,380	4,111	3,372	3,966	4,560	3,727	4,391	5,056	4,117	4,860	5,602	4,544	5,374	6,205
Eficacia en el trabajo	83.08	81.99	81.08	83.45	82.36	81.45	83.83	82.73	81.82	84.21	83.11	82.19	84.60	83.49	82.57

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

VOLUMEN DE TRABAJO POR REGIONES DE LOS TRIBUNALES DE LA DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL

PROSPECTIVA 2002-2006

REGIONES	Escenarios 2002			Escenarios 2003			Escenarios 2004			Escenarios 2005			Escenarios 2006		
	Posible	Prob.	No Prob.	Posible	Prob.	No Prob.	Posible	Prob.	No Prob.	Posible	Prob.	No Prob.	Posible	Prob.	No Prob.
Región 9 MORELIA															
Volumen de trabajo	4,989	5,598	6,208	5,453	6,119	6,786	5,960	6,689	7,417	6,515	7,311	8,107	7,121	7,991	8,861
Trabajo realizado	3,980	4,494	5,008	4,329	4,888	5,448	4,709	5,318	5,926	5,123	5,785	6,447	5,573	6,293	7,013
Trabajo por realizar	1,009	1,105	1,200	1,124	1,231	1,338	1,251	1,371	1,491	1,392	1,526	1,660	1,548	1,698	1,848
Eficacia en el trabajo	79.77	80.27	80.67	79.39	79.88	80.28	79.01	79.50	79.90	78.63	79.13	79.52	78.26	78.75	79.14
Región 10 MORELOS															
Volumen de trabajo	3,002	3,620	4,238	3,280	3,955	4,630	3,584	4,321	5,059	3,916	4,722	5,527	4,279	5,159	6,039
Trabajo realizado	2,451	3,092	3,734	2,896	3,401	4,107	2,965	3,741	4,518	3,262	4,115	4,969	3,588	4,527	5,486
Trabajo por realizar	551	528	504	584	554	523	619	580	541	654	606	558	691	632	573
Eficacia en el trabajo	81.63	85.42	88.11	82.18	86.00	88.70	82.74	86.58	89.30	83.29	87.16	89.90	83.86	87.75	90.51
Región 11 NUEVO LEÓN															
Volumen de trabajo	18,781	21,268	23,755	21,989	24,901	27,812	25,745	28,154	32,563	30,143	34,134	38,126	35,292	39,965	44,838
Trabajo realizado	12,192	15,266	18,339	14,242	17,832	21,422	16,636	20,829	25,023	19,432	24,331	29,229	22,899	28,420	34,142
Trabajo por realizar	6,589	6,002	5,415	7,747	7,069	6,391	9,110	8,325	7,540	10,711	9,804	8,897	12,584	11,545	10,496
Eficacia en el trabajo	64.92	71.78	77.20	64.77	71.61	77.02	64.62	71.44	76.84	64.47	71.28	76.66	64.32	71.11	76.49
Región 12 OAXACA															
Volumen de trabajo	3,959	4,630	5,301	4,351	5,089	5,826	4,782	5,593	6,403	5,256	6,147	7,038	5,776	6,755	7,735
Trabajo realizado	3,746	4,400	5,054	4,163	4,890	5,617	4,626	5,434	6,242	5,141	6,039	6,937	5,714	6,712	7,709
Trabajo por realizar	213	230	248	188	199	210	156	159	161	114	107	101	62	44	25
Eficacia en el trabajo	94.61	95.02	95.33	95.67	96.09	96.40	96.74	97.16	97.48	97.82	98.25	98.57	98.92	99.35	99.67
Región 13 PUEBLA/TLAX.															
Volumen de trabajo	12,278	14,507	16,736	13,872	16,390	18,909	15,672	18,518	21,364	17,707	20,922	24,138	20,006	23,639	27,271
Trabajo realizado	11,201	13,703	16,205	12,780	15,835	18,491	14,583	17,841	21,099	16,840	20,357	24,074	18,986	23,228	27,271
Trabajo por realizar	1,077	804	531	1,091	755	419	1,090	678	266	1,067	565	63	1,019	411	0
Eficacia en el trabajo	91.23	94.46	96.83	92.13	95.39	97.79	93.05	96.34	98.76	93.97	97.30	99.74	94.90	98.26	100.00
Región 14 QRO./HGO.															
Volumen de trabajo	5,891	7,917	9,942	7,147	9,605	12,062	8,672	11,653	14,634	10,521	14,138	17,755	12,765	17,153	21,542
Trabajo realizado	4,614	6,961	9,308	5,684	8,575	11,488	7,002	10,563	14,124	8,625	13,012	17,399	10,625	16,029	21,433
Trabajo por realizar	1,277	955	634	1,463	1,030	596	1,670	1,090	510	1,896	1,126	356	2,140	1,124	109
Eficacia en el trabajo	78.33	87.93	93.62	79.53	89.28	95.06	80.74	90.65	96.52	81.98	92.04	97.99	83.24	93.45	99.50
Región 15 S.L.P.															
Volumen de trabajo	2,719	3,160	3,640	2,784	3,266	3,728	2,851	3,334	3,817	2,919	3,414	3,909	2,989	3,496	4,003
Trabajo realizado	2,485	2,927	3,370	2,554	3,008	3,462	2,624	3,091	3,558	2,697	3,176	3,656	2,771	3,264	3,756
Trabajo por realizar	233	252	271	230	248	265	227	243	260	223	238	253	218	232	246
Eficacia en el trabajo	91.42	92.07	92.56	91.74	92.39	92.88	92.05	92.71	93.20	92.37	93.03	93.52	92.69	93.35	93.85
Región 16 SINALOA/DGO.															
Volumen de trabajo	5,290	6,417	7,545	5,929	7,194	8,458	6,646	8,084	9,481	7,450	9,039	10,627	8,351	10,132	11,913
Trabajo realizado	4,805	5,711	6,617	5,415	6,436	7,457	6,104	7,254	8,405	6,879	8,176	9,473	7,753	9,215	10,677
Trabajo por realizar	485	707	929	514	757	1,000	543	809	1,076	571	863	1,154	598	917	1,236
Eficacia en el trabajo	90.84	88.99	87.69	91.33	89.48	88.17	91.83	89.96	88.65	92.33	90.45	89.14	92.84	90.95	89.62

VOLUMEN DE TRABAJO POR REGIONES DE LOS TRIBUNALES DE LA DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL

PROSPECTIVA 2002-2006

REGIONES	Escenarios 2002			Escenarios 2003			Escenarios 2004			Escenarios 2005			Escenarios 2006		
	Posible	Prob.	No Prob.	Posible	Prob.	No Prob.	Posible	Prob.	No Prob.	Posible	Prob.	No Prob.	Posible	Prob.	No Prob.
Región 17 SONORA															
Volumen de trabajo	7,565	8,110	8,654	8,720	9,346	9,975	10,051	10,774	11,498	11,585	12,419	13,252	13,353	14,314	15,275
Trabajo realizado	4,613	5,332	6,051	5,193	6,003	6,812	5,846	6,758	7,669	6,582	7,608	8,634	7,410	8,565	9,720
Trabajo por realizar	2,953	2,778	2,603	3,527	3,345	3,163	4,205	4,017	3,828	5,003	4,811	4,618	5,944	5,749	5,554
Eficacia en el trabajo	60.97	65.74	69.92	59.55	64.22	68.29	58.16	62.72	66.70	56.81	61.26	65.15	55.49	59.84	63.64
Región 18 TABASCO															
Volumen de trabajo	6,717	8,397	10,076	7,848	9,810	11,772	9,169	11,462	13,754	10,713	13,391	16,089	12,516	15,645	18,774
Trabajo realizado	4,823	5,987	7,111	5,699	7,052	8,404	6,735	8,334	9,932	7,980	9,849	11,738	9,407	11,639	13,871
Trabajo por realizar	1,895	2,430	2,965	2,149	2,759	3,368	2,434	3,128	3,822	2,753	3,542	4,352	3,109	4,006	4,903
Eficacia en el trabajo	71.79	71.06	70.58	72.62	71.88	71.39	73.46	72.71	72.21	74.30	73.55	73.04	75.16	74.39	73.88
Región 19 TAMAULIPAS															
Volumen de trabajo	7,251	8,863	10,474	8,137	9,945	11,754	9,131	11,160	13,190	10,246	12,524	14,801	11,498	14,053	16,609
Trabajo realizado	5,843	7,727	9,811	6,826	9,027	11,227	7,974	10,544	13,115	9,314	12,317	14,801	10,627	14,053	16,609
Trabajo por realizar	1,408	1,135	863	1,311	919	527	1,157	616	75	932	208	0	871	0	0
Eficacia en el trabajo	80.59	87.19	91.76	83.89	90.76	95.52	87.33	94.48	99.43	90.91	98.35	100.00	92.42	100.00	100.00
Región 20 VERACRUZ															
Volumen de trabajo	8,126	9,827	11,527	8,408	10,168	11,927	8,700	10,520	12,341	9,002	10,885	12,769	9,315	11,263	13,212
Trabajo realizado	6,042	9,827	11,527	8,408	10,168	11,927	8,700	10,520	12,341	9,002	10,885	12,769	9,315	11,263	13,212
Trabajo por realizar	2,085	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Eficacia en el trabajo	74.35	100.00	100.00	99.99	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.01	100.00	100.00
Región 21 YUC/CAMP/QRQ															
Volumen de trabajo	6,844	7,943	9,242	7,950	9,504	11,058	9,513	11,372	13,232	11,382	13,608	15,833	13,620	16,282	18,945
Trabajo realizado	4,768	6,841	8,515	5,760	8,024	10,287	6,960	9,694	12,429	8,408	11,712	15,018	10,159	14,151	18,142
Trabajo por realizar	1,876	1,301	727	2,190	1,480	771	2,553	1,678	803	2,974	1,895	817	3,461	2,132	803
Eficacia en el trabajo	71.76	83.61	92.14	72.46	84.43	93.03	73.16	85.24	93.93	73.87	86.07	94.84	74.59	86.91	95.76
Región 22 ZAC/AGS.															
Volumen de trabajo	4,254	4,629	5,404	4,919	5,584	6,249	5,688	6,457	7,226	6,577	7,466	8,356	7,805	8,633	9,662
Trabajo realizado	3,861	4,679	5,404	4,607	5,584	6,249	5,328	6,457	7,226	6,160	7,466	8,356	7,123	8,633	9,662
Trabajo por realizar	393	150	0	311	0	0	360	0	0	417	0	0	482	0	0
Eficacia en el trabajo	90.76	96.90	100.00	93.67	100.00	100.00	93.67	100.00	100.00	93.67	100.00	100.01	93.66	99.99	100.00
TOTALES															
Volumen de trabajo	160,004	176,887	193,770	178,204	197,007	215,611	198,474	219,416	240,358	221,050	244,374	267,698	246,193	272,170	298,147
Trabajo realizado	146,954	161,438	175,922	165,949	182,306	198,662	187,400	205,871	224,341	211,624	232,482	253,340	238,979	262,533	286,087
Trabajo por realizar	13,050	15,449	17,848	12,255	14,702	17,149	11,074	13,545	16,017	9,426	11,892	14,358	7,214	9,637	12,060
Eficacia en el trabajo	91.84	91.27	90.79	93.12	92.54	92.05	94.42	93.83	93.34	95.74	95.13	94.64	97.07	96.46	95.95

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los informes anuales de la dependencia gubernamental.



DELEGACIONES ADMINISTRATIVAS DE LA DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL

Regiones	Delegaciones Administrativas	Ciudades Sede
1	BAJA CALIFORNIA/BAJA CALIFORNIA SUR	Mexicali
2	CHIAPAS	Tuxtla Gutiérrez
3	CHIHUAHUA	Chihuahua
4	COAHUILA	Torreón
5	ESTADO DE MEXICO/MORELOS	Toluca
6	GUANAJUATO	Guanajuato
7	GUERRERO	Chilpancingo
8	JALISCO/COLIMA/NAYARIT	Guadalajara
9	MICHOACAN	Morelia
10	MORELOS	Cuernavaca
11	NUEVO LEÓN	Monterrey
12	OAXACA	Oaxaca
13	PUEBLA/TLAXCALA	Puebla
14	QUERETARO/HIDALGO	Querétaro
15	SAN LUIS POTOSÍ	San Luis Potosí
16	SINALOA/DURANGO	Mazatlán
17	SONORA	Hermosillo
18	TABASCO	Villahermosa
19	TAMAULIPAS	Cd. Victoria
20	VERACRUZ	Jalapa
21	YUCATAN/CAMPECHE/QUINTANA ROO	Mérida.
22	ZACATECAS/AGUASCALIENTES	Zacatecas.

Fuente: Elaboración propia a partir de los informes de la dependencia gubernamental.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**INICIATIVA CON PROYECTO DE LEY PARA EL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA
EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
REFERENCIAS SOBRE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Artículo 3º, fracción VI.- Servidor público: todas aquellas personas físicas, hombre o mujer, en igualdad de circunstancias que desempeñan un puesto de confianza.

Artículo 11º, fracción VII.- "... Ser evaluado con base en los principios rectores de esta Ley y conocer el resultado de los exámenes que haya sustentado, en ...". Fracción VIII. Ser evaluado nuevamente previa capacitación correspondiente cuando en alguna evaluación no haya resultado aprobado. Dicha evaluación tendrá lugar entre los seis doce meses siguientes a la notificación del resultado no aprobatorio de la primer evaluación.

Artículo 12º.- Son obligaciones de los servidores públicos. Fracción I.- Someterse a las evaluaciones establecidas para su permanencia y desarrollo en el sistema.

Artículo 15º. - "... Para el desarrollo del Sistema (de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública) se deben diseñar y operar los siguientes subsistemas. Fracción V. Subsistema de Evaluación del desempeño. Su propósito es establecer los mecanismos de medición y valoración del desempeño y la productividad de los servidores públicos de carrera, tanto en cada puesto, como a nivel institucional, que serán a su vez los parámetros para obtener ascensos, promociones, premio y estímulo, así como garantizar la estabilidad laboral.

Artículo 47º.- Las promociones salariales serán precedente, a solicitud de los Comités, con base en los resultados de las evaluaciones del desempeño, la acreditación de cursos de perfeccionamiento, así como otras normas determinadas por la Unidad (del Servicio Profesional de Carrera).

Artículo 55º.- La evaluación del desempeño es el método mediante el cual se miden los aspectos cualitativos y cuantitativos del cumplimiento de las funciones asignadas a los servidores públicos. El desempeño es una actividad individual o grupal que representa el nivel de alcance de los objetivos y metas institucionales por parte del individuo o grupo en función de sus habilidades, capacidades y adecuación al puesto.

**INICIATIVA CON PROYECTO DE LEY PARA EL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA
EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
REFERENCIAS SOBRE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño tiene como principales objetivos los siguientes:

- I. Valorar el comportamiento de los servidores públicos de carrera en el cumplimiento de sus funciones, tomando en cuenta el de las metas programáticas establecidas, la capacitación lograda y las aportaciones realizadas.
- II. Aportar información para mejorar el funcionamiento de la dependencia en términos de eficiencia, efectividad, honestidad, calidad del servicio y finanzas.
- III. Servir como instrumento para detectar necesidades de capacitación que ser requieran en el ámbito de la dependencia.
- IV. Identificar los casos de desempeño no satisfactorio para tomar medidas correctivas, mismas que podrán determinar, en su caos, la separación de los servidores públicos de carrera, de conformidad con lo dispuesto por esta Ley.

Artículo 56º.- Los Comités en coordinación con la unidad realizarán las descripciones y valuaciones de los puestos que formen parte del Sistema.

Artículo 57º. - Los Comités, en coordinación con la Unidad, tendrán la facultad para establecer los métodos de evaluación de personal que mejor respondan a las necesidades de las mismas. Las evaluaciones deberán emitir en forma semestral el desempeño de los servidores públicos sujetos a esta Ley de manera imparcial y con base en el perfil de su puesto y los objetivos programáticos establecidos par el mismo, lo anterior de acuerdo a la normatividad emitida por la autoridad correspondiente.

Artículo 58º. - Las evaluaciones del desempeño será requisito indispensable para la permanencia de un servidor público de carrera en su puesto.

Artículo 59º. - Cuando el resultado de la evaluación de un servidor público de carrera no sea aprobatorio deberá evaluársele nuevamente entre los seis y los ocho meses siguientes a la notificación que se le haga de dicho resultado.

**INICIATIVA CON PROYECTO DE LEY PARA EL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA
EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
REFERENCIAS SOBRE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Artículo 62º. - Los Comités, en coordinación con la Unidad, propondrán, la valoración de méritos, el otorgamiento de estímulos, incentivos, premio, distinciones y reconocimientos distinto al salario, con base en las disponibilidades presupuestales, a favor de aquellos servidores públicos que hayan realizado contribuciones o mejoras a los procedimientos, al servicio, a la imagen institucional o que se destaquen por la realización de acciones sobresalientes.

Artículo 80º. - En cada dependencia se instalará un Comité que será el cuerpo técnico especializado encargado de la implantación, operación y evaluación del Sistema al interior de la misma.

Artículo 82º. - En cada dependencia los Comités tendrán las siguientes atribuciones. Fracción V.- Realizar estudios y estrategias de prospectiva en materia de productividad, indicadores de desempeño, estímulo y evaluaciones por servicios personales, con el fin de hacer más eficiente la función pública.

Artículo tercero transitorio.- El Sistema deberá operar en su totalidad en un periodo que no excederá de tres años a partir de la iniciación de vigencia de la Ley.

Fuente: <http://www.carlosrojas.org.mx/Serviciocivil.html>

**DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL
CEDULA DE PUESTO**

ANEXO 8

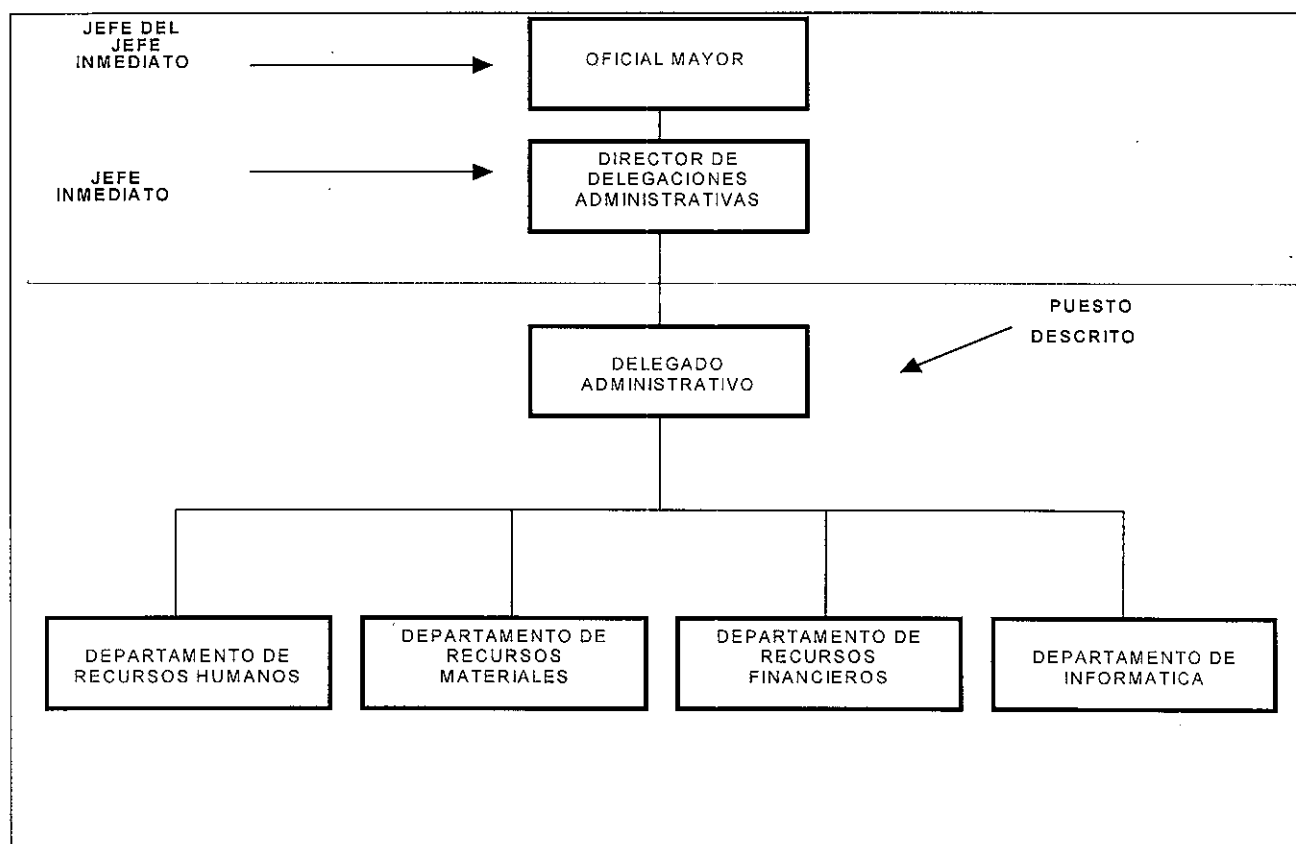
I. IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE DE PUESTO	NIVEL DEL PUESTO
DELEGADO ADMINISTRATIVO	NIVEL 29 AL 30
No. DE PLAZAS: 22	

ADSCRIPCION
DIRECCION DE DELEGACIONES ADMINISTRATIVAS

PUESTO AL QUE REPORTA DIRECTAMENTE
DIRECTOR DE DELEGACIONES ADMINISTRATIVAS

UBICACION EN LA ESTRUCTURA



RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

INTERNAS		
AREA	PUESTO	OBJETO DE LA RELACION
TRIBUNALES	MAGISTRADO	PROPORCIONAR LOS SERVICIOS REQUERIDOS.
DIRECCION DE DELEGACIONES ADMINISTRATIVAS	DIRECTOR	AUTORIZACION DE PROGRAMAS ANUALES
	SUBDIRECTOR DE NORMATIVIDAD	ENTREGA Y RECEPCION DE INFORMACION
	SUBDIRECTOR DE REGISTRO Y CONTROL	
	SUBDIRECTOR DE MEJORAMIENTO TECNOLÓGICO	AUTORIZACION DE PROGRAMAS ANUALES Y RECEPCION DE INFORMACION.

**DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL
CEDULA DE PUESTO**

EXTERNAS	
PERSONAS FÍSICAS O MORALES	OBJETO DE LA RELACIÓN
CONTRATISTAS Y PROVEEDORES	CONTRATACION DE BIENES Y SERVICIOS REQUERIDOS POR LOS TRIBUNALES.
BANCOS DE LA LOCALIDAD	TRASPASO DE RECURSOS FINANCIEROS Y PRESTACION DE SERVICIOS.
ASEGURADORAS	TRAMITES DE SEGUROS DE VIDA, MEDICOS Y OTROS.
ISSSTE Y SAR	CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES INSTITUCIONALES
AMBITO DE ACCION	
CENTRAL	
FORANEO	X

II. OBJETIVO DEL PUESTO

PROPORCIONAR LOS SERVICIOS ADMINISTRATIVOS QUE EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS, FINANCIEROS, MATERIALES Y TECNOLÓGICOS, REQUIEREN PARA SU FUNCIONAMIENTO LOS TRIBUNALES UBICADOS EN EL INTERIOR DE LA REPUBLICA.

III. DESCRIPCION DEL PUESTO

III. 1. FUNCIONES

- RECURSOS HUMANOS.
1. APLICAR EL PROCEDIMIENTO AUTORIZADO PARA LA SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.
 2. ELABORAR EN EL SOFTWARE AUTORIZADO LAS NÓMINAS QUINCENALES Y DEMÁS PAGOS CONFORME AL CALENDARIO AUTORIZADO Y REALIZAR SU PAGO.
 3. REALIZAR EL PAGO DE PRESTACIONES A QUE TENGAN DERECHOS LOS SERVIDORES PÚBLICOS O SUS DEUDOS.
 4. PROPORCIONAR LAS PRESTACIONES Y SERVICIOS A LOS SERVIDORES PÚBLICOS.
 5. DIFUNDIR Y APLICAR LAS NORMAS QUE REGULAN LAS RELACIONES LABORALES.
 6. TRAMITAR LAS ALTAS, PROMOCIONES Y BAJAS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS ANTE LA DIRECCIÓN DE PERSONAL.
 7. PROPONER A LA DIRECCIÓN DE DELEGACIONES ADMINISTRATIVAS LOS NOMBRAMIENTOS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA DELEGACIÓN ADMINISTRATIVA.
 8. REGISTRAR Y MANTENER ACTUALIZADO EL CONTROL HISTÓRICO DE PLAZAS.
 9. LLEVAR A CABO EL PROCESO ESCALAFONARIO, APLICANDO LOS CRITERIOS ESTABLECIDOS POR LA DIRECCIÓN DE PERSONAL.
 10. INTEGRAR, CONTROLAR Y RESGUARDAR LOS EXPEDIENTES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL TRIBUNAL, ENVIANDO LOS CORRESPONDIENTES A LOS MAGISTRADOS A LA DIRECCIÓN DE PERSONAL.
 11. DIFUNDIR Y LLEVAR A CABO EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN INSTITUCIONAL
 12. INTEGRAR Y PARTICIPAR EN EL SUBCOMITÉ DE PROTECCIÓN CIVIL.

DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL

CEDULA DE PUESTO

13. REALIZAR LOS AVISOS DE ALTA, BAJA Y MODIFICACIÓN SALARIAL CON EL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIOS DEL ESTADO, ASÍ COMO OTROS SERVICIOS RELACIONADOS CON EL MISMO.
14. MANTENER ACTUALIZADO EL CONTROL DEL KARDEX DE CADA SERVIDOR PÚBLICO, EN EL QUE SE REGISTRAN LAS INCIDENCIAS LABORALES.
15. REALIZAR EL PAGO DE LOS PREMIOS Y ESTÍMULOS QUE AUTORICE LA DIRECCIÓN DE PERSONAL.
16. INTEGRAR Y PARTICIPAR EN LA COMISIÓN MIXTA DE SEGURIDAD E HIGIENE.
17. LLEVAR A CABO LOS PROGRAMAS CÍVICOS, CULTURALES, RECREATIVOS Y DE DEPORTE ESTABLECIDOS EN LA DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL.
18. TRAMITAR ANTE LA DIRECCIÓN DE PERSONAL, LAS CREDENCIALES INSTITUCIONALES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS.
19. EXPEDIR LAS CONSTANCIAS Y CERTIFICACIONES QUE SOLICITEN LOS SERVIDORES PUBLICOS FORANEOS CONFORME A LOS LINEAMIENTOS DE LA DIRECCIÓN DE PERSONAL.
20. ATENDER CON LA ASEGURADORA CONTRATADA, LAS RECLAMACIONES QUE LOS SERVIDORES PÚBLICOS, TRAMITEN POR MALA ATENCIÓN O INCUMPLIMIENTO DE LA PÓLIZA VIGENTE.

RECURSOS FINANCIEROS:

21. ELABORAR Y REMITIR A LA DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN, PRESUPUESTO Y CONTABILIDAD EL ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTOS RESPECTIVO.
22. EJERCER EL PRESUPUESTO AUTORIZADO DE CONFORMIDAD CON EL CALENDARIO DE PAGOS.
23. OPERAR EL FONDO FIJO AUTORIZADO.
24. REGISTRAR Y CONTROLAR EL EJERCICIO DE LA GASTO.
25. SUPERVISAR QUE LOS DOCUMENTOS COMPROBATORIOS DE INGRESOS Y EGRESOS CUMPLAN CON LOS REQUISITOS DE LEY Y NORMAS ESTABLECIDAS POR LA DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN, PRESUPUESTO Y CONTABILIDAD.
26. REGISTRAR Y ENVIAR A LA DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN, PRESUPUESTO Y CONTABILIDAD, LA DOCUMENTACIÓN COMPROBATORIA DE LOS PAGOS Y OPERACIONES FINANCIERAS REALIZADAS.
27. ENTREGAR INFORME MENSUAL DEL COMPORTAMIENTO DEL PRESUPUESTO AUTORIZADO.
28. LLEVAR EL REGISTRO CONTABLE Y PRESUPUESTAL DE LAS OPERACIONES REALIZADAS, CONFORME A LOS LINEAMIENTOS EMITIDOS POR LA DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN, PRESUPUESTO Y CONTABILIDAD.
29. CONTROLAR E INFORMAR SOBRE EL FLUJO DE EFECTIVO Y CONCILIAR LAS CUENTAS BANCARIAS MENSUALMENTE A LA DIRECCIÓN DE TESORERÍA.
30. EXPEDIR LOS CONTRARECIBOS A LOS PRESTADORES DE SERVICIOS, PROVEEDORES Y CONTRATISTAS.
31. EXPEDIR, FIRMA Y ENTREGAR LOS CHEQUES CORRESPONDIENTES A PROVEEDORES Y ACREEDORES.

RECURSOS MATERIALES:

32. APLICAR LAS POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS QUE EMITA LA DIRECCIÓN DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS GENERALES, EN LA ADQUISICIÓN, MANTENIMIENTO, ARRENDAMIENTO DE BIENES DE BIENES, OBRAS Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS.
33. APLICAR LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA ADQUISICIÓN Y SUMINISTRO DE LOS RECURSOS MATERIALES, ASÍ COMO PARA LA CONTRATACIÓN DE SERVICIOS GENERALES.

TESIS CON
FALLA DE ORDEN

DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL
CEDULA DE PUESTO

34. CELEBRAR CONTRATOS Y CONVENIOS PARA LA ADQUISICIÓN Y SUMINISTRO DE BIENES Y SERVICIOS, CONFORME A LA NORMATIVIDAD VIGENTE.
 35. LLEVAR A CABO LOS TRÁMITES Y SUSCRIBIR LOS SERVICIOS DE AGUA, LUZ, TELEFONÍA, ENERGÍA ELÉCTRICA, LIMPIEZA, JARDINERÍA Y FUMIGACIÓN, ASÍ COMO EL MANTENIMIENTO DE EQUIPO ELÉCTRICO Y DE COMPUTO, DE INSTALACIONES ELÉCTRICAS, HIDROSANITARIAS, AIRE ACONDICIONADO Y ELEVADORES.
 36. CONTROLAR LA EXISTENCIA DE BIENES DE CONSUMO.
 37. CONTRATAR Y SUPERVISAR LOS SISTEMAS Y PERSONAL DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA DE LOS INMUEBLES EN USO DE LOS TRIBUNALES.
 38. ATENDER LOS REQUERIMIENTOS DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS GENERALES DE LOS TRIBUNALES DE CONFORMIDAD A LAS POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS VIGENTES.
 39. LLEVAR A CABO LA ADQUISICIÓN DE BIENES DE CONSUMO, MOBILIARIO ÚTILES DE ESCRITORIO Y EQUIPO DE OFICINA CONFORME A LAS POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS VIGENTES.
 40. CONTROLAR EL SUMINISTRO DE MOBILIARIO, EQUIPO, ÚTILES DE ESCRITORIO Y BIENES DE CONSUMO.
 41. VIGILAR QUE SE CUMPLAN LAS NORMAS DE CONTROL ESTABLECIDAS PARA ENTRADAS, SALIDAS E INVENTARIOS DE BIENES MUEBLES.
 42. REALIZAR LOS PAGOS POR CONCEPTO DE DERECHOS Y CONTRIBUCIONES GENERADAS POR EL USO DE LOS BIENES INMUEBLES DE LA DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL.
 43. TRAMITAR LA FORMALIZACIÓN DE LOS CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO.
 44. ELABORAR EL PROGRAMA ANUAL DE REQUERIMIENTOS DE BIENES Y SERVICIOS.
 45. ELABORAR Y LLEVAR A CABO EL PROGRAMA PREVENTIVO DE BIENES.
 46. REGISTRAR, CONTROLAR Y RESGUARDAR LOS BIENES MUEBLES PROPIEDAD DE LA DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL.
 47. MANTENER EN BUEN ESTADO LOS BIENES INMUEBLES EN LOS QUE SE UBICAN LOS TRIBUNALES.
 48. PROPONER, EN SU CASO, LA REMODELACIÓN, ADAPTACIÓN Y APROVECHAMIENTO DE LOS BIENES INMUEBLES ADMINISTRADOS.
 49. ELABORAR Y APLICAR EL PROGRAMA DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE LOS INMUEBLES Y VEHÍCULOS EN USO DE LA DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL.
 50. PROPORCIONAR Y REMITIR LA INFORMACIÓN REQUERIDA POR LA DIRECCIÓN DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS GENERALES PAR EL ASEGURAMIENTO DE BIENES MUEBLES E INMUEBLES DE LA DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL, ASÍ COMO DAR SEGUIMIENTO A LA ATENCIÓN DE SINIESTROS.
 51. INTEGRAR Y MANTENER ACTUALIZADO UN PADRÓN DE PROVEEDORES, CONTRATISTAS Y PRESTADORES DE SERVICIOS.
- RECURSOS TECNOLÓGICOS:
52. ATENDER LOS REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN DEL USO DE MEDIOS TECNOLÓGICOS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS CONFORME AL PROGRAMA AUTORIZADO POR LA DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA.
 53. SUPERVISAR QUE LA ATENCIÓN TÉCNICA SE PROPORCIONE CONFORME AL REQUERIMIENTO.
 54. PRESENTAR A LA DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA, CONFORME A LOS REQUERIMIENTOS TECNOLÓGICOS REGISTRADOS, LAS NECESIDADES DE COMUNICACIÓN TECNOLÓGICA Y DAR SEGUIMIENTO.
 55. RECABAR LAS NECESIDADES INFORMÁTICAS DE SOFTWARE Y HARDWARE DE LOS TRIBUNALES.

**TESIS CON
FALTA DE OBJETIVO**

**DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL
CEDULA DE PUESTO**

56. LLEVAR EL CONTROL Y REGISTRO DE LOS BIENES INFORMÁTICOS Y DE TELECOMUNICACIONES.
 57. ATENDER LA INSTALACIÓN DE EQUIPOS INFORMÁTICOS Y DE TELECOMUNICACIONES.
 58. SUPERVISAR EL PROGRAMA DE MANTENIMIENTO AL EQUIPO INFORMÁTICO QUE DEBEN PROPORCIONAR EN GARANTÍA LOS PROVEEDORES.
 59. REPORTAR A LA DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA LAS ANOMALÍAS DERIVADAS DE LOS SISTEMAS INFORMÁTICOS INSTITUCIONALES IMPLANTADOS.
 60. CONTRATAR LAS INSTALACIONES PARA CABLEADO DE REDES DE DATOS DE CONFORMIDAD CON LAS POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS VIGENTES.
- GENERALES.
61. ATENDER LAS AUDITORIAS INTERNAS QUE SE PRACTIQUEN EN LA DELEGACIÓN ADMINISTRATIVA.
 62. INTEGRAR Y ENTREGAR LOS REPORTES E INFORMES QUE SOLICITEN LAS ÁREAS CENTRALES NORMATIVAS Y LA DIRECCIÓN DE DELEACIONES ADMINISTRATIVAS.
 63. APLICAR LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS AUTORIZADOS PARA EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES.
 64. APOYAR EN LA REALIZACIÓN DE EVENTOS OFICIALES QUE REALICE LA DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL, EN LA REGIÓN DE SU COMPETENCIA.
 65. INTEGRAR DATOS CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS DE LAS ACTIVIDADES SEMESTRALES REALIZADAS.
 66. INTEGRAR BASES DE DATOS DE CONSUMOS EN BIENES Y SERVICIOS QUE SE HAN PROPORCIONADO, ASÍ COMO DE PRECIOS.
 67. ELABORAR Y REMITIR EL PROGRAMA ANUAL DE TRABAJO Y EL INFORME ANUAL DE ACTIVIDADES.

IV. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

IV. 1. REQUISITOS GENERALES

EDAD	SEXO	HORARIO DE TRABAJO	PRESENTACION
35 AÑOS MINIMO	INDISTINTO	8:30-14:30 Y 16:30-18:30	FORMAL <input checked="" type="checkbox"/> INFORMAL <input type="checkbox"/> ESPECIFICAR: _____

IV. 2.- ESCOLARIDAD

NIVEL	CARRERA	GRADO DE ESCOLARIDAD
TECNICO O BACHILLERATO		
PROFESIONAL	CONTADURÍA PÚBLICA O ADMINISTRACIÓN	TITULADO
POSGRADO		
OTROS (ESPECIFICAR)		

IV. 3.- EXPERIENCIA

EXPERIENCIA
3 AÑOS MINIMO EN MANEJO DE RECURSOS HUMANOS, FINANCIEROS Y MATERIALES MANEJO DE EQUIPO DE COMPUTO FINANZAS PUBLICAS

TESIS CON
...
...

DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL**CEDULA DE PUESTO****IV. 4. CRITERIO**

SIGUE PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS	
INTERPRETA OBJETIVOS Y POLITICAS ESPECIFICAS DEL PUESTO	X
FORMULA Y PROPONE NORMAS Y POLITICAS PARA SU AMBITO DE ACCION	
FORMULA Y PROPONE NORMAS Y POLITICAS GENERALES	
ESTABLECE COORDINADAMENTE CON OTRAS UNIDADES OBJETIVOS, NORMAS Y POLITICAS GENERALES	

IV. 5. RESPONSABILIDAD

- 1.- SUPERVISION DE PERSONAL: SERVIDORES PÚBLICOS ADSCRITOS A LOS DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, FINANCIEROS, MATERIALES Y TECNOLÓGICOS.
- 2.- MANEJO DE VALORES: NOMINA Y FONDO FIJO.
- 3.-BIENES INMUEBLES Y MUEBLES: INMUEBLES QUE OCUPAN LOS TRIBUNALES, ASI COMO DEL MOBILIARIO Y EQUIPO.
- 4.- INFORMACION CONFIDENCIAL: DE MANEJO FRECUENTE.
- 5.- IMAGEN INSTITUCIONAL: POR SU COMPORTAMIENTO EN RAZÓN DE LOS VALORES DE PROFESIONALISMO Y HONESTIDAD QUE TIENE LA DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL.

IV. 6. AMBIENTE DE TRABAJO

NORMAL DE OFICINA	X
OTRO (ESPECIFICAR)	
PROBABILIDAD DE RIESGOS DE TRABAJO	
ESPECIFICAR:	

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO Y FUNCIONES DEL PUESTO DE DELEGADO ADMINISTRATIVO

DIMENSIÓN	FUNCIONES
Cumplimiento de las normas	<p>1.- APLICAR EL PROCEDIMIENTO AUTORIZADO PARA LA SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL. DIFUNDIR Y APLICAR LAS NORMAS QUE REGULAN LAS RELACIONES LABORALES.</p> <p>5.- DIFUNDIR Y APLICAR LAS NORMAS QUE REGULAN LAS RELACIONES LABORALES.</p> <p>9.- LLEVAR A CABO EL PROCESO ESCALAFONARIO, APLICANDO LOS CRITERIOS ESTABLECIDOS POR LA DIRECCIÓN DE PERSONAL.</p> <p>12.- INTEGRAR Y PARTICIPAR EN EL SUBCOMITÉ DE PROTECCIÓN CIVIL.</p> <p>16.- INTEGRAR Y PARTICIPAR EN LA COMISIÓN MIXTA DE SEGURIDAD E HIGIENE.</p> <p>17.- LLEVAR A CABO LOS PROGRAMAS CÍVICOS, CULTURALES, RECREATIVOS Y DE DEPORTE ESTABLECIDOS EN LA DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL.</p> <p>22.- EJERCER EL PRESUPUESTO AUTORIZADO DE CONFORMIDAD CON EL CALENDARIO DE PAGOS.</p> <p>32.- APLICAR LAS POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS QUE EMITA LA DIRECCIÓN DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS GENERALES, EN LA ADQUISICIÓN, MANTENIMIENTO, ARRENDAMIENTO DE BIENES DE BIENES, OBRAS Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS.</p> <p>34.- CELEBRAR CONTRATOS Y CONVENIOS PARA LA ADQUISICIÓN Y SUMINISTRO DE BIENES Y SERVICIOS, CONFORME A LA NORMATIVIDAD VIGENTE.</p> <p>49.- ELABORAR Y APLICAR EL PROGRAMA DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE LOS INMUEBLES Y VEHÍCULOS EN USO DE LA DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL.</p> <p>63.- APLICAR LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS AUTORIZADOS PARA EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES.</p> <p>64.- APOYAR EN LA REALIZACIÓN DE EVENTOS OFICIALES QUE REALICE LA DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL, EN LA REGIÓN DE SU COMPETENCIA.</p>

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO Y FUNCIONES DEL PUESTO DE DELEGADO ADMINISTRATIVO

DIMENSION	FUNCIONES
Cumplimiento en el control y de registro de operaciones.	<p>2.- ELABORAR EN EL SOFTWARE AUTORIZADO LAS NÓMINAS QUINCENALES Y DEMÁS PAGOS CONFORME AL CALENDARIO AUTORIZADO Y REALIZAR SU PAGO.</p> <p>8.- REGISTRAR Y MANTENER ACTUALIZADO EL CONTROL HISTÓRICO DE PLAZAS.</p> <p>10.- INTEGRAR, CONTROLAR Y RESGUARDAR LOS EXPEDIENTES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL TRIBUNAL, ENVIANDO LOS CORRESPONDIENTES A LOS MAGISTRADOS A LA DIRECCIÓN DE PERSONAL</p> <p>14.- MANTENER ACTUALIZADO EL CONTROL DEL KARDEX DE CADA SERVIDOR PÚBLICO, EN EL QUE SE REGISTRAN LAS INCIDENCIAS LABORALES.</p> <p>24.- REGISTRAR Y CONTROLAR EL EJERCICIO DE LA GASTO.</p> <p>25.- SUPERVISAR QUE LOS DOCUMENTOS COMPROBATORIOS DE INGRESOS Y EGRESOS CUMPLAN CON LOS REQUISITOS DE LEY Y NORMAS ESTABLECIDAS POR LA DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN, PRESUPUESTO Y CONTABILIDAD.</p> <p>26.- REGISTRAR Y ENVIAR A LA DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN, PRESUPUESTO Y CONTABILIDAD, LA DOCUMENTACIÓN COMPROBATORIA DE LOS PAGOS Y OPERACIONES FINANCIERAS REALIZADAS.</p> <p>28.- LLEVAR EL REGISTRO CONTABLE Y PRESUPUESTAL DE LAS OPERACIONES REALIZADAS, CONFORME A LOS LINEAMIENTOS EMITIDOS POR LA DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN, PRESUPUESTO Y CONTABILIDAD.</p> <p>29.- CONTROLAR E INFORMAR SOBRE EL FLUJO DE EFECTIVO Y CONCILIAR LAS CUENTAS BANCARIAS MENSUALMENTE A LA DIRECCIÓN DE TESORERÍA.</p> <p>33.- APLICAR LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA ADQUISICIÓN Y SUMINISTRO DE LOS RECURSOS MATERIALES, ASÍ COMO PARA LA CONTRATACIÓN DE SERVICIOS GENERALES.</p> <p>36.- CONTROLAR LA EXISTENCIA DE BIENES DE CONSUMO.</p> <p>40.- CONTROLAR EL SUMINISTRO DE MOBILIARIO, EQUIPO, ÚTILES DE ESCRITORIO Y BIENES DE CONSUMO.</p> <p>41.- VIGILAR QUE SE CUMPLAN LAS NORMAS DE CONTROL ESTABLECIDAS PARA ENTRADAS, SALIDAS E INVENTARIOS DE BIENES MUEBLES.</p> <p>48.- REGISTRAR, CONTROLAR Y RESGUARDAR LOS BIENES MUEBLES PROPIEDAD DE LA DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL.</p> <p>51.- INTEGRAR Y MANTENER ACTUALIZADO UN PADRÓN DE PROVEEDORES, CONTRATISTAS Y PRESTADORES DE SERVICIOS.</p> <p>56.- LLEVAR EL CONTROL Y REGISTRO DE LOS BIENES INFORMÁTICOS Y DE TELECOMUNICACIONES.</p> <p>62.- INTEGRAR Y ENTREGAR LOS REPORTES E INFORMES QUE SOLICITEN LAS ÁREAS CENTRALES NORMATIVAS Y LA DIRECCIÓN DE DELEACIONES ADMINISTRATIVAS.</p> <p>65.- INTEGRAR DATOS CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS DE LAS ACTIVIDADES SEMESTRALES REALIZADAS.</p> <p>66.- INTEGRAR BASES DE DATOS DE CONSUMOS EN BIENES Y SERVICIOS QUE SE HAN PROPORCIONADO, ASÍ COMO DE PRECIOS.</p>

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO Y FUNCIONES DEL PUESTO DE DELEGADO ADMINISTRATIVO

DIMENSION	FUNCIONES
Capacidad de respuesta para la atención de requerimientos	21.- ELABORAR Y REMITIR A LA DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN, PRESUPUESTO Y CONTABILIDAD EL ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTOS RESPECTIVO. 38.- ATENDER LOS REQUERIMIENTOS DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS GENERALES DE LOS TRIBUNALES DE CONFORMIDAD A LAS POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS VIGENTES. 44.-ELABORAR EL PROGRAMA ANUAL DE REQUERIMIENTOS DE BIENES Y SERVICIOS. 45.- ELABORAR Y LLEVAR A CABO EL PROGRAMA PREVENTIVO DE BIENES. 48.-PROPONER, EN SU CASO, LA REMODELACIÓN, ADAPTACIÓN Y APROVECHAMIENTO DE LOS BIENES INMUEBLES ADMINISTRADOS. 52.- ATENDER LOS REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN DEL USO DE MEDIOS TECNOLÓGICOS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS CONFORME AL PROGRAMA AUTORIZADO POR LA DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA. 53.- SUPERVISAR QUE LA ATENCIÓN TÉCNICA SE PROPORCIONE CONFORME AL REQUERIMIENTO. 58.- SUPERVISAR EL PROGRAMA DE MANTENIMIENTO AL EQUIPO INFORMÁTICO QUE DEBEN PROPORCIONAR EN GARANTÍA LOS PROVEEDORES 61.- ATENDER LAS AUDITORIAS INTERNAS QUE SE PRACTIQUEN EN LA DELEGACIÓN ADMINISTRATIVA. 64.- APOYAR EN LA REALIZACIÓN DE EVENTOS OFICIALES QUE REALICE LA DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL, EN LA REGIÓN DE SU COMPETENCIA.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

**DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO Y FUNCIONES DEL PUESTO DE DELEGADO
ADMINISTRATIVO**

DIMENSIÓN	FUNCIONES
Cumplimiento en la gestión de asuntos.	<p>3.- REALIZAR EL PAGO DE PRESTACIONES A QUE TENGAN DERECHOS LOS SERVIDORES PÚBLICOS O SUS DEUDOS.</p> <p>4.- PROPORCIONAR LAS PRESTACIONES Y SERVICIOS A LOS SERVIDORES PÚBLICOS.</p> <p>6.- TRAMITAR LAS ALTAS, PROMOCIONES Y BAJAS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS ANTE LA DIRECCIÓN DE PERSONAL.</p> <p>11.- DIFUNDIR Y LLEVAR A CABO EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN INSTITUCIONAL.</p> <p>13.- REALIZAR LOS AVISOS DE ALTA, BAJA Y MODIFICACIÓN SALARIAL CON EL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO, ASÍ COMO OTROS SERVICIOS RELACIONADOS CON EL MISMO.</p> <p>15.- REALIZAR EL PAGO DE LOS PREMIOS Y ESTÍMULOS QUE AUTORICE LA DIRECCIÓN DE PERSONAL.</p> <p>17.- LLEVAR A CABO LOS PROGRAMAS CÍVICOS, CULTURALES, RECREATIVOS Y DE DEPORTE ESTABLECIDOS EN LA DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL.</p> <p>18.- TRAMITAR ANTE LA DIRECCIÓN DE PERSONAL, LAS CREDENCIALES INSTITUCIONALES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS.</p> <p>19.- EXPEDIR LAS CONSTANCIAS Y CERTIFICACIONES QUE SOLICITEN LOS SERVIDORES PÚBLICOS FORANEOS CONFORME A LOS LINEAMIENTOS DE LA DIRECCIÓN DE PERSONAL.</p> <p>20.- ATENDER CON LA ASEGURADORA CONTRATADA, LAS RECLAMACIONES QUE LOS SERVIDORES PÚBLICOS, TRAMITEN POR MALA ATENCIÓN O INCUMPLIMIENTO DE LA PÓLIZA VIGENTE.</p> <p>23.- OPERAR EL FONDO FIJO AUTORIZADO.</p> <p>30.- EXPEDIR LOS CONTRARECIBOS A LOS PRESTADORES DE SERVICIOS, PROVEEDORES Y CONTRATISTAS.</p> <p>31.- EXPEDIR, FIRMA Y ENTREGAR LOS CHEQUES CORRESPONDIENTES A PROVEEDORES Y ACREEDORES.</p> <p>35.- LLEVAR A CABO LOS TRÁMITES Y SUSCRIBIR LOS SERVICIOS DE AGUA, LUZ, TELEFONÍA, ENERGÍA ELÉCTRICA, LIMPIEZA, JARDINERÍA Y FUMIGACIÓN, ASÍ COMO EL MANTENIMIENTO DE EQUIPO ELÉCTRICO Y DE COMPUTO, DE INSTALACIONES ELÉCTRICAS, HIDROSANITARIAS, AIRE ACONDICIONADO Y ELEVADORES.</p> <p>37.- CONTRATAR Y SUPERVISAR LOS SISTEMAS Y PERSONAL DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA DE LOS INMUEBLES EN USO DE LOS TRIBUNALES.</p> <p>39.- LLEVAR A CABO LA ADQUISICIÓN DE BIENES DE CONSUMO, MOBILIARIO ÚTILES DE ESCRITORIO Y EQUIPO DE OFICINA CONFORME A LAS POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS VIGENTES.</p> <p>42.- REALIZAR LOS PAGOS POR CONCEPTO DE DERECHOS Y CONTRIBUCIONES GENERADAS POR EL USO DE LOS BIENES INMUEBLES DE LA DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL.</p> <p>43.- TRAMITAR LA FORMALIZACIÓN DE LOS CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO.</p> <p>47.- MANTENER EN BUEN ESTADO LOS BIENES INMUEBLES EN LOS QUE SE UBICAN LOS TRIBUNALES.</p> <p>48.- PROPONER, EN SU CASO, LA REMODELACIÓN, ADAPTACIÓN Y APROVECHAMIENTO DE LOS BIENES INMUEBLES ADMINISTRADOS.</p> <p>52.- ATENDER LOS REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN DEL USO DE MEDIOS TECNOLÓGICOS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS CONFORME AL PROGRAMA AUTORIZADO POR LA DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA.</p> <p>54.- PRESENTAR A LA DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA, CONFORME A LOS REQUERIMIENTOS TECNOLÓGICOS REGISTRADOS, LAS NECESIDADES DE COMUNICACIÓN TECNOLÓGICA Y DAR SEGUIMIENTO.</p> <p>55.- RECABAR LAS NECESIDADES INFORMÁTICAS DE SOFTWARE Y HARDWARE DE LOS TRIBUNALES.</p> <p>57.- ATENDER LA INSTALACIÓN DE EQUIPOS INFORMÁTICOS Y DE TELECOMUNICACIONES.</p> <p>60.- CONTRATAR LAS INSTALACIONES PARA CABLEADO DE REDES DE DATOS DE CONFORMIDAD CON LAS POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS VIGENTES.</p>

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO Y FUNCIONES DEL PUESTO DE DELEGADO ADMINISTRATIVO

DIMENSIONES	FUNCIONES
Cumplimiento en la entrega de información	5.- DIFUNDIR Y APLICAR LAS NORMAS QUE REGULAN LAS RELACIONES LABORALES. 7.- PROPONER A LA DIRECCIÓN DE DELEGACIONES ADMINISTRATIVAS LOS NOMBRAMIENTOS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA DELEGACIÓN ADMINISTRATIVA. 10.- INTEGRAR, CONTROLAR Y RESGUARDAR LOS EXPEDIENTES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL TRIBUNAL, ENVIANDO LOS CORRESPONDIENTES A LOS MAGISTRADOS A LA DIRECCIÓN DE PERSONAL. 11.- DIFUNDIR Y LLEVAR A CABO EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN INSTITUCIONAL 21.- ELABORAR Y REMITIR A LA DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN, PRESUPUESTO Y CONTABILIDAD EL ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTOS RESPECTIVO. 27.- ENTREGAR INFORME MENSUAL DEL COMPORTAMIENTO DEL PRESUPUESTO AUTORIZADO. 50.- PROPORCIONAR Y REMITIR LA INFORMACIÓN REQUERIDA POR LA DIRECCIÓN DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS GENERALES PAR EL ASEGURAMIENTO DE BIENES MUEBLES E INMUEBLES DE LA DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL, ASÍ COMO DAR SEGUIMIENTO A LA ATENCIÓN DE SINIESTROS. 59.- REPORTAR A LA DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA LAS ANOMALÍAS DERIVADAS DE LOS SISTEMAS INFORMÁTICOS INSTITUCIONALES IMPLANTADOS. 61.- ATENDER LAS AUDITORIAS INTERNAS QUE SE PRACTIQUEN EN LA DELEGACIÓN ADMINISTRATIVA. 67.- ELABORAR Y REMITIR EL PROGRAMA ANUAL DE TRABAJO Y EL INFORME ANUAL DE ACTIVIDADES.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

INCIDENTES CRÍTICOS NEGATIVOS Y POSITIVOS OBTENIDOS DE LA CONSULTA A EXPERTOS

INCIDENTES CRÍTICOS NEGATIVOS

1.	Comenta indebidamente información confidencial
2.	Cuando sanciona no cumple con las normas
3.	Cumple en tiempo pero no en la forma del requerimiento
4.	Da preferencia a la entrega de documento de tipo financiero
5.	Da preferencia para atender los asuntos de personal
6.	Duplica autorizaciones
7.	Entrega los reportes con retraso
8.	Envía documentos sin firma
9.	Envía siempre a las mismas personas para capacitarse
10.	Es desordenado con sus documentos de trabajo
11.	Es lento para comprender los requerimientos informáticos.
12.	Es prepotente cuando se le solicita un requerimiento
13.	Es reacio en las actualizaciones de informes y reportes
14.	Hace caso omiso de las gestiones para actualizar el equipo informático
15.	Hace gala de saberlo todo
16.	Hay que repetirle las cosas varias veces
17.	Los documentos que remite siempre tienen errores
18.	Miente cuando se le pregunta de un trámite
19.	Modifica los formatos de los reportes que se le solicitan
20.	Muestra mal arreglo en su persona
21.	Muestra suspicacia en sus contestaciones
22.	No aplica las política y lineamientos
23.	No atiende las reclamaciones con la aseguradora
24.	No capacita a su personal
25.	No conoce de los servicios que se requieren en el tribunal
26.	No conoce los trámites para las licencias de los magistrados
27.	No conserva las formas en sus relaciones laborales
28.	No coordina las acciones de sus subordinados
29.	No cumple con los mecanismo operativos
30.	No da seguimiento a los requerimientos
31.	No explica a los magistrados con nuevo nombramiento los servicios administrativos desconcentrados
32.	No explica bien el trabajo que pide
33.	No motiva a su personal
34.	No muestra el respeto hacia los magistrados
35.	No procura el mantenimiento del edificio
36.	No realiza las conciliaciones bancarias
37.	No revisa los comprobantes de pago
38.	No sabe interpretar las normas
39.	No tiene alternativas de solución
40.	No tiene buen trato con su personal
41.	No tiene buena presentación

42.	No tiene creatividad para atender requerimiento urgentes
43.	No tiene criterio para interpretar las normas
44.	Nunca contesta las llamadas telefónicas
45.	Nunca cuenta con dinero para urgencias
46.	Nunca entiende lo que se le explica
47.	Nunca esta en su lugar
48.	Nunca presenta candidatos para ocupar vacantes.
49.	Nunca se ofrece a proporcionar apoyo
50.	Ocupa dos horas diarios de su tiempo atendiendo proveedores
51.	Ocupa por lo menos una hora diaria en sus asuntos personales
52.	Pospone la toma de decisiones
53.	Presenta sus requerimientos en el último momento
54.	Reintegra los gastos efectuados hasta 30 días después
55.	Retrasa los documentos que firma
56.	Se enferma con frecuencia
57.	Se la pasa en las oficinas centrales
58.	Se la pasa platicando con su secretaria
59.	Se le ha explicado mas de cuatro veces del trámite de viáticos
60.	Se muestra altanero
61.	Se muestra prepotente en el trato con los proveedores y prestadores de servicios
62.	Se presenta a trabajar sin traje
63.	Se presenta con poco aseo personal
64.	Siembre tiene excusas para faltar
65.	Siempre contradice las instrucciones
66.	Siempre esta de malhumor
67.	Siempre hace esperar para contestar llamadas telefónicas
68.	Siempre hay que insistirle para que resuelva los problemas
69.	Siempre llega dos horas después de su hora de entrada
70.	Siempre llega retrasado a las reuniones
71.	Siempre requiere de una segunda y tercer explicación
72.	Siempre tiene en desorden su oficina
73.	Tiene preferencias en el surtimiento de material y útiles de oficina
74.	Tiene relaciones pésimas con su personal
75.	Todos los días regresa tarde después de comer

INCIDENTES CRÍTICOS POSITIVOS

76.	Asume sus errores y los corrige
77.	Acata las instrucciones
78.	Actualiza constantemente el registro de proveedores
79.	Actualiza el registro de contratistas
80.	Aplica correctamente los movimientos contables
81.	Asiste sin pretexto a todas las reuniones a las que se le cita
82.	Atiende a los funcionarios por comisiones de trabajo que visitan la región
83.	Concilia los registros contables
84.	Conoce el procedimiento para la adquisición por para invitación directa
85.	Conoce la normatividad financiera
86.	Conoce las prestaciones que se otorgan a los servidores públicos

87.	Conoce todos los servicios administrativos que requieren los tribunales
88.	Conserva en buen estado las oficinas
89.	Conserva ordenados y bien resguardados los expedientes de personal
90.	Controla los movimientos al presupuesto autorizado
91.	Controla la asistencia y puntualidad de su personal
92.	Cumple con el programa de trabajo autorizado
93.	Cumple con lo dispuesto en las normas
94.	Da seguimiento a las actividades de su personal
95.	Da seguimiento a los acuerdos de las áreas centrales
96.	Da seguimiento a los requerimientos de informes y reportes
97.	Da seguimiento al programa de trabajo.
98.	Detecta necesidades de capacitación
99.	Dialoga de manera permanente con su jefe inmediato y las áreas centrales normativas
100.	Elabora el anteproyecto de presupuesto correctamente
101.	Entrega a tiempo sus reportes
102.	Es cordial en su trato
103.	Esta al pendiente del mantenimiento al equipo informático
104.	Esta al pendiente del mantenimiento en los edificios
105.	Establece mantenimiento preventivo y correctivo en vehículos
106.	Establece permanente comunicación con su jefe inmediato
107.	Establece programas de trabajo
108.	Evita duplicar las tareas
109.	Evita la duplicidad en reportes
110.	Evita los chismes en el trabajo
111.	Informa a los servidores públicos de la región las modificaciones en las normas
112.	Informa a los servidores públicos de la región las prestaciones nuevas
113.	Informa de los problemas a su jefe inmediato
114.	Informa del ejercicio del presupuesto con oportunidad
115.	Integra equipos de trabajo
116.	Interpreta las normas con claridad
117.	La información que solicita siempre es clara
118.	Mantiene comunicación permanente con las áreas centrales
119.	Mantiene la confidencialidad
120.	Mantiene relaciones cordiales con el representante sindical de la región
121.	Paga oportunamente la nómina al personal
122.	Paga puntualmente los compromisos con terceros institucionales
123.	Promueve el mantenimiento preventivo en las instalaciones
124.	Promueve la capacitación en informática de su personal
125.	Realiza la supervisión de obras en su momento.
126.	Realiza reuniones de trabajo para retroalimentación
127.	Registra y controla la documentación
128.	Registro puntual de las operaciones contables
129.	Revisa diariamente las solicitudes de requerimientos por servicios administrativos de los tribunales
130.	Se capacita de manera personal
131.	Soluciona todos los problemas que se le presentan
132.	Supervisa el trabajo de su personal

133.	Supervisa la existencia de materiales y útiles de oficina
134.	Supervisa la retención por descuentos autorizados a los servidores públicos
135.	Sus documentos muestran claridad
136.	Sus reportes se reciben con oportunidad
137.	Tiene buena presentación
138.	Tiene disponibilidad para la conclusión trabajos especiales
139.	Tiene iniciativa para la resolución de problemas
140.	Tiene tacto para negar las solicitudes que no proceden
141.	Toma decisiones oportunas en materia financiera
142.	Tramita conforme a los tiempos autorizados el reembolso de gastos
143.	Tramita en forma y tiempo las incidencias de personal
144.	Tramita oportunamente los viáticos
145.	Tramite oportunamente los movimientos presupuestales
146.	Tramite oportunamente los requerimientos especiales
147.	Trata amablemente
148.	Verifica el cumplimiento de compromisos establecidos en contratos
149.	Verifica el funcionamiento de los sistemas administrativos
150.	Verifica mensualmente los saldos bancarios

CONCEPTOS CONDUCTUALES AGRUPADOS DIMENSIONES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE DELEGADOS ADMINISTRATIVOS

Conocimiento del Puesto

El delegado administrativo:

1. Conoce todos los servicios administrativos que requieren los tribunales.
2. Conoce y tiene claridad de las normas que rigen las funciones desconcentradas.
3. Elabora sus actividades de manera organizada
4. Explica a los servidores públicos las prestaciones de la dependencia gubernamental y los trámites respectivos.
5. No comprende los requerimientos informáticos.
6. No tiene claridad en la exposición de sus requerimientos de información.
7. Promueve el trabajo de equipo
8. Realiza los trámites financieros con precisión y claridad.
9. Realiza sin errores los procedimientos y mecanismos para el otorgamiento de los servicios administrativos desconcentrados.
10. Se le explica mas de una vez las solicitudes de servicios.

Cumplimiento de normas

1. Aplica e interpreta con precisión las normas que rigen las funciones administrativas desconcentradas.
2. Aplica las políticas y lineamientos para los servicios administrativos desconcentrados.
3. Conserva ordenados y bien resguardados los expediente de personal.
4. Cumple con el programa de capacitación autorizado.
5. Cumple con el programa de trabajo autorizado.
6. Ejecuta los programas de reclutamiento y selección para la contratación de servidores públicos foráneos.
7. Ejecuta los programas autorizados para llevar a cabo los servicios administrativos desconcentrados.
8. Supervisa las normas operativas autorizadas para llevar a cabo las funciones administrativas desconcentradas.

Disciplina

1. Atiende precisa y amablemente las instrucciones de sus superiores.
2. Dedicar mas de su jornada laboral a la resolución de asuntos oficiales.
3. Es amable cuando se le requiere información.
4. Esta atento a proporcionar la orientación que requieren sus subordinados.
5. Generalmente se encuentra en su oficina.
6. Muestra respeto a los magistrados, sus superiores y compañeros de trabajo.
7. No promueve la actualización de equipo y sistemas informáticos.
8. Se supera personal y profesionalmente.

CONCEPTOS CONDUCTUALES AGRUPADOS DIMENSIONES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE DELEGADOS ADMINISTRATIVOS

Disponibilidad

1. Esta atento a los requerimientos de los funcionarios por comisiones de trabajo que visitan la región.
2. Esta dispuesto a la retroalimentación acerca de su trabajo.
3. Muestra disposición por explicar a los magistrados los servicios administrativos desconcentrados.
4. Muestra interés por presentar propuestas de mejora en los servicios administrativos desconcentrados.
5. Promueve la comunicación con las áreas centrales.
6. Tiene disponibilidad para atender asuntos vía telefónica.
7. Tiene interés en la conclusión de trabajos especiales.

Confidencialidad

1. Mantiene la confidencialidad sobre los asuntos que maneja.

Cumplimiento en el control y registro de operaciones

1. Es ordenado con las solicitudes de información y de requerimientos de servicios.
2. Lleva el registro y seguimiento de los acuerdos de las áreas centrales.
3. Mantiene actualizado el registro de contratista, proveedores y prestadores de servicios.
4. Mantiene estricto control de los recursos financieros y su aplicación contable.
5. Registra en los sistemas automatizados las operaciones financieras.
6. Supervisa la existencia de materiales y útiles de oficina.
7. Supervisa que las obras y servicios se realicen conforme a lo contratado.
8. Tiene control de los requerimientos autorizados.

Cumplimiento en la gestión de asuntos

1. Da seguimiento a los requerimientos de reportes e informes.
2. Da seguimiento al programa de trabajo.
3. Informa a los servidores públicos de la región las modificaciones en las normas que rigen los servicios administrativos desconcentrados.
4. Informa a los servidores públicos de la región las prestaciones nuevas.
5. No reintegra los reembolsos de gastos efectuados con oportunidad.
6. Paga oportunamente la nómina la personal.
7. Paga puntualmente los compromisos con terceros institucionales.
8. Pospone la toma de decisiones.
9. Presenta sin retraso las solicitudes de requerimientos.
10. Realiza reuniones de trabajo para retroalimentación.
11. Revisa diariamente las solicitudes de requerimientos por servicios administrativos de los tribunales.
12. Solicita en tiempo el mantenimiento preventivo y correctivo del equipo informático.
13. Soluciona todos los problemas que se le presenta.

CONCEPTOS CONDUCTUALES AGRUPADOS DIMENSIONES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE DELEGADOS ADMINISTRATIVOS

Cumplimiento en la entrega de información

1. Corrige esporádicamente los reportes generados.
2. Elabora el anteproyecto de presupuesto correctamente.
3. Entrega a tiempo los informes y reportes que le fueron solicitados.
4. Entrega en tiempo y forma los programas de ejecución del gasto en materia de recursos humanos, materiales y tecnológicos.
5. Valida la información que envía a las áreas centrales.

Capacidad de respuesta en la atención de requerimientos

1. Cuando se le presentan problemas, tiene alternativas de solución.
2. Cumple en tiempo y en forma con los requerimientos de los servicios administrativos desconcentrados.
3. Establece mantenimiento preventivo y correctivo en equipo de oficina y vehículos oficiales.
4. No tiene creatividad para atender requerimientos urgentes.
5. Promueve la conservación de las oficinas y de su mobiliario.
6. Toma decisiones oportunas en materia financiera.

Relaciones interpersonales

1. Es cordial en su trato.
2. Es prepotente y altanero en su actuar con el personal y los proveedores y prestadores de servicios.
3. Explica con amabilidad la improcedencia de solicitudes y requerimientos.
4. No se comporta con rectitud y honestidad.
5. Promueve relaciones laborales cordiales.
6. Respeta los proyectos asignados a su personal.
7. Se presenta a trabajar con buena presentación
8. Tiene buena reputación con los servidores públicos de la delegación administrativa.

DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL

**CUESTIONARIO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO
DE LOS DELEGADOS ADMINISTRATIVOS
AREAS CENTRALES NORMATIVAS (ACN)**

Por favor indique hasta que punto está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes aseveraciones referentes al desempeño del trabajo del delegado administrativo, durante el primer trimestre del presente año.

Estoy en total desacuerdo con esta aseveración	TD
Estoy en desacuerdo con esta aseveración	D
No estoy ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta aseveración	N
Estoy de acuerdo con esta aseveración	A
Estoy totalmente de acuerdo con esta aseveración	TA

Conocimiento del puesto	TD	D	N	A	TA
Conoce todos los servicios administrativos que requieren los tribunales.					
Conoce y tiene claridad de las normas que rigen las funciones desconcentradas.					
Elabora sus actividades de manera organizada.					
Promueve el trabajo de equipo.					
Realiza sin errores los procedimientos y mecanismos para el otorgamiento de los servicios administrativos desconcentrados.					
Siempre entiende a la primera vez las solicitudes de información.					
Tiene claridad en la exposición de sus solicitudes de información.					

Cumplimiento de las normas	TD	D	N	A	TA
Aplica e interpreta con precisión las normas que rigen las funciones administrativas desconcentradas.					
Aplica las políticas y lineamientos para los servicios administrativos desconcentrados.					
Cumple con el programa de trabajo autorizado.					
Ejecuta los programas autorizados para llevar a cabo los servicios administrativos desconcentrados.					
Supervisa las normas operativas autorizadas para llevar a cabo las funciones administrativas desconcentradas					

Fecha

Nombre y Firma

DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL

**CUESTIONARIO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO
DE LOS DELEGADOS ADMINISTRATIVOS
DIRECCIÓN DE DELEGACIONES ADMINISTRATIVAS (DDA)**

Por favor indique hasta que punto está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes aseveraciones referentes al desempeño del delegado administrativo, durante el primer trimestre del presente año.

Estoy en total desacuerdo con esta aseveración	TD
Estoy en desacuerdo con esta aseveración	D
No estoy ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta aseveración	N
Estoy de acuerdo con esta aseveración	A
Estoy totalmente de acuerdo con esta aseveración	TA

Disciplina	TD	D	N	A	TA
Atiende precisa y amablemente las instrucciones de sus superiores.					
Dedica mas de su jornada laboral a la resolución de asuntos oficiales					
Es amable cuando se le requiere información.					
Generalmente se encuentra en su oficina.					
Muestra respeto a los magistrados, sus superiores y compañeros de trabajo					
Promueve la actualización de equipo y sistemas informáticos.					

Disponibilidad	TD	D	N	A	TA
Esta atento a los requerimientos de los funcionarios por comisiones de trabajo que visitan la región.					
Esta dispuesto a la retroalimentación acerca de su trabajo.					
Muestra disposición por explicar a los magistrados los servicios administrativos desconcentrados.					
Promueve la comunicación con las áreas centrales.					
Tiene disponibilidad para atender asuntos vía telefónica					
Tiene interés en la conclusión de trabajos especiales.					

Confidencialidad	TD	D	N	A	TA
Canaliza a las áreas competentes las solicitudes de los medios de información.					
Es discreto respecto de los requerimientos administrativos urgentes.					
Mantiene bien resguardada la información de su competencia.					
Mantiene la confidencialidad sobre los documentos que se le entregan para su custodia.					
Procesa con discreción las remuneraciones y prestaciones de los servidores públicos.					

Cumplimiento en el control y registro de operaciones	TD	D	N	A	TA
Conserva ordenados y bien resguardados los expedientes de personal.					
Es ordenado con las solicitudes de información y de requerimientos de servicios.					
Lleva el registro y seguimiento de los acuerdos de las áreas centrales.					
Mantiene actualizado el registro de contratistas, proveedores y prestadores de servicios					
Registra en los sistemas automatizados las operaciones financieras.					
Tiene actualizados los sistemas de inventarios y de soporte técnico de asistencia informática.					
Tiene control de los requerimientos autorizados.					

Cumplimiento en la entrega de información	TD	D	N	A	TA
Corrige solo esporádicamente los reportes generados.					
Elabora el anteproyecto de presupuesto correctamente.					
Entrega a tiempo los informes y reportes que le fueron solicitados.					
Entrega en tiempo y forma los programas de ejecución del gasto en materia de recursos humanos, materiales y tecnológicos					
Valida la información que envía a las áreas centrales.					

Cumplimiento en la gestión de asuntos	TD	D	N	A	TA
Da seguimiento al programa de trabajo.					
Informa a los servidores públicos de la región las modificaciones en las normas que rigen los servicios administrativos desconcentrados.					
Paga oportunamente la nómina la personal.					
Paga puntualmente los compromisos con terceros institucionales					
Realiza con oportunidad los procedimientos de adjudicación a proveedores, contratistas y prestadores de servicios.					
Reintegra los reembolsos de gastos efectuados con oportunidad.					
Solicita en tiempo el mantenimiento preventivo y correctivo del equipo informático.					

Fecha

Nombre y Firma

DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL

**CUESTIONARIO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO
DE LOS DELEGADOS ADMINISTRATIVOS
MAGISTRADOS FEDERALES (MF)**

Por favor indique hasta que punto está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes aseveraciones referentes al desempeño del trabajo del delegado administrativo, durante el primer trimestre del presente año.

Estoy en total desacuerdo con esta aseveración	TD
Estoy en desacuerdo con esta aseveración	D
No estoy ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta aseveración	N
Estoy de acuerdo con esta aseveración	A
Estoy totalmente de acuerdo con esta aseveración	TA

Capacidad de respuesta en la atención de requerimientos	TD	D	N	A	TA
Atiende a tiempo lo relacionado con los nombramientos de los servidores públicos y sus relaciones laborales.					
Cuando se le presentan problemas, tiene alternativas de solución.					
Cumple en tiempo y forma con los requerimientos de servicios administrativos desconcentrados.					
Establece mantenimiento preventivo y correctivo en equipo de oficina y vehículos oficiales					
Promueve la conservación de las oficinas y de su mobiliario.					
Tiene creatividad para atender los requerimientos urgentes					
Toma decisiones oportunas en materia financiera.					

Relaciones Interpersonales	TD	D	N	A	TA
Es cordial en su trato.					
Explica con amabilidad la improcedencia de solicitudes y requerimientos.					
Promueve relaciones laborales cordiales.					
Se comporta con rectitud y honestidad					
Se presenta a trabajar con buena presentación					
Tiene buena reputación profesional con los servidores públicos de la delegación administrativa.					

Fecha

Nombre y Firma

BIBLIOGRAFIA Y FUENTES

1. *Ackroff, Russell L.*, 1994. *Rediseñando el futuro*. Undécima reimpresión. Ed. Limusa. México.
2. *Barenstein, Jorge*. 1982. *El Análisis de la burocracia estatal desde la perspectiva weberiana y los administradores en el sector público mexicano*. Segunda edición, CIDE. México.
3. *Barzelay, Michael*. 1998. *Atravesando la burocracia*. Primera edición en español. Ed. FCE. México.
4. *Blum, Milton L. y Naylor, James, C.* 1994. *Psicología Industrial. Sus fundamentos teóricos y sociales*. Segunda reimpresión. Ed. Trillas. México.
5. *Bohlander, George, Snell, Scott. y Sherman, Arthur*. 2001. *Administración de Recursos Humanos*. Decimosegunda edición. Ed. Internacional Thomson Editores, S. A. de C. V. México.
6. *Brown, Warren y Moberg, Dennis, J.* 1983. *Teoría de la Organización y la Administración: Enfoque integral*. Primera edición. Ed. Limusa. México.
7. *Chávez P. Jorge, A.* 2000. *Para recobrar la confianza en el gobierno*. Primera edición. FCE. México.
8. *Chiavenato Idalberto*. 1999. *Administración de Recursos Humanos*. Quinta edición. Ed. McGrawHill. Colombia.
9. *Coens, Tom y Jenkins, Mary*. 2001. *¿Evaluaciones de Desempeño? Por qué no funcionan y cómo reemplazarlas*. Ed. Grupo Editorial Norma. Colombia.
10. *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos Comentadas. Tomo I*. 1997. Poder Judicial de la Federación, Consejo de la Judicatura Federal, Universidad Nacional Autónoma de México e Instituto de Investigaciones Jurídicas. Novena edición. México.
11. *Cummings, Larry, L. Schwab, Donald*. 1994. *Recursos Humanos. Desempeño y Evaluación*. Ed. Trillas, México.
12. *Davila, L., Carlos*. 1985. *Teorías organizacionales y administración*. Primera edición. Ed. Interamericana-McGrawHill. Colombia.
13. *Davis, Keith y Newstrom, John, W.* 2000. *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Décima edición. Ed. McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V. México.
14. *De León A., Luis, P.* 1998. *Metodología del Derecho*. Tercera edición. Ed. Porrúa. México.
15. *Decretos de Presupuesto de Egresos de la Federación*. 1998,1999, 2000, 2001, 2002. Diario Oficial de la Federación.
16. *Ernest&Young*, 2002. *Manual del Director de Recursos Humanos*. Internet. www.ey.com

17. *Espindola, Castro, Jose Luis*. 1999. *Análisis de problemas y toma de decisiones*. Segunda edición. Ed. Addison Wesley Longman. México.
18. *Etzioni, Amitai*. 1993. *Organizaciones Modernas*. Segunda reimpresión. Ed. Limusa y Noriega Editores. México.
19. *Gibson, James, A., Ivancevich, John, M., y Donnelly James, H. Jr.* 1994. *Las organizaciones. Comportamiento, Estructura, Procesos*. Ed. Addison-Wesley Iberoamericana. Estados Unidos.
20. *Gibson, James, A., Ivancevich, John, M., y Donnelly James, H. Jr.* 2001. *Las organizaciones. Comportamiento, Estructura, Procesos*. Ed. McGraw Hill Interamericana. Décima edición. Chile.
21. *Grados, Jaime, A., Beultespacher, Otto y Castro, M. Marco Antonio*. 1995. *Calificación de Méritos: Evaluación de la conducta laboral*. Ed. Trillas. México.
22. *Hall, Richard, H.* 1996. *Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados*. Sexta edición. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana. México.
23. *Hellriegel, Don, Slocum, John, W. y Woodman, Richard, W.* 1999. *Comportamiento Organizacional*. Octava Edición. Ed. Internacional Thomson Editores, S. A. de C. V., México.
24. *Heinz, Dieterich*. 1997. *Nueva guía para la investigación científica*. Segunda reimpresión. Ed. Ariel. México.
25. *Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar*. 1995. *Metodología de la Investigación*. Primera edición. McGraw-Hill. México.
26. *Hodge, D. J., Anthony N.P. y Gales L.M.* 1998. *Teoría de la Organización*. Primera edición. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana. España.
27. *Instituto Nacional de Administración Pública, Tomos I, II y III.* 1999. *Profesionalización de servidores públicos locales en México*. Primera edición, Ed. INAP. México.
28. *Instituto Nacional de Administración Pública*. 1999. *La Organización de la Administración Pública en México*. Primera edición, Ed. Limusa. México.
29. *Keith, Davis y Newstrom, John, W.* 2000. *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Décima Edición. Ed. McGrawHill. México.
30. *Kuhn, Tomas, S.* 2000. *La Estructura de las Revoluciones Científicas*. Decimosexta reimpresión. Ed. FCE. México.
31. *McGregor, Douglas*. 1987. *El Aspecto Humano de las Empresas*. Duodécima reimpresión. Ed. Diana. México.
32. *Méndez Martínez, José Luis y Raich Portman; Uri, Coordinadores*. 2000. *Evaluación del Desempeño y Servicio Civil de Carrera en la Administración Pública y los Organismos Electorales*. IFE-INAP. México.

33. Mouzelis, Nicos, P. 1991. *Organización y Burocracia*. Tercera edición. Ediciones Península. Barcelona.
34. *Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006*. Diario Oficial de la Federación del 30 de mayo de 2001.
35. *Programa Nacional de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia y el Desarrollo Administrativo 2001-2006*. Diario Oficial de la Federación del 22 de abril de 2002.
36. Robbins, Stephen P. 1996. *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A. México. (1)
37. Robbins, Stephen P. 1998. *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. Quinta edición. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A. México.(2)
38. Robbins, Stephen P. 1999. *Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias, Aplicaciones*. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A. 8ª Edición, México. (3).
39. Robbins, Stephen P. y DeCenzo, David A. 1996. *Fundamentos de Administración*. Primera edición. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana. México.
40. Schein, Edgar H. 1982. *Psicología de la Organización*. Primera edición. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana. México.
41. Simon, Hebert A. 1988. *El Comportamiento Administrativo*. Tercera edición. Ed. Aguilar. Argentina.
42. Sirvent, Carlos. 1977. *La burocracia*. Primera edición. Ed. Edicol. México.
43. Stoner, James, A. F, Freedman R., Edward y Gilbret, Daniel R. Jr.. 1996. *Administración*. Sexta edición. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, México.
44. Vroom, Victor H. y Deci, Edward L. 1992. *Motivación y alta dirección*. Cuarta reimpresión. Ed. Trillas. México.
45. Weber, Max. 1999. *Economía y Sociedad*. Decimotercera reimpresión. Ed. FCE. México.
46. Wexley, Kenneth N. y Yukl, Gary A. 1992. *Conducta Organizacional y Psicología del Personal*. Primera reimpresión. Ed. Cecs. México.

SISTEMA INTERNET

1. www.secodam.gob.mx
2. www.shcp.gob.mx
3. www.cddhcu.gob.mx
4. www.precisa.gob.mx
5. www.ife.ogr.mx
6. www.cjf.gob.mx

7. www.innova.presidencia.gob.mx
8. www.carloshya.net.rrhb/-private/manuales/epd.pdf
9. www.modernizacion
10. www.dafp.gov.co
11. www.revistaforum.com
12. www.reclutakraft.com
13. www.revistainterforum.com
14. www.carlosrojas.org.mx
15. www.dgn.una.mx