

00661

9



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

Caso Práctico

“Evaluación del Rendimiento en un organismo público”

Que para obtener el grado de:

Maestro en Administración (Organizaciones)

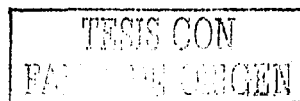
Presenta: Tomás Alfonso Castellanos Muñoa

Tutor: M.A. María Magdalena Chain Palavicini

Asesor de apoyo: M.A. Ricardo Varela Juárez

México, D.F.

2003





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 mi Abuela Carmen, con cariño
donde quiera que esté.*

*A mis Padres y Hermanos que con
su amor me brindaron siempre todo
su apoyo moral para enfrentar los
obstáculos hallados a lo largo del
camino.*

*A mis asesores María Magdalena
y Ricardo, que con su atención y
sabiduría guiaron mis pasos para
la realización del presente trabajo.*

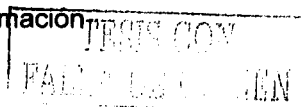
A la Vida... por ser parte de ella.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

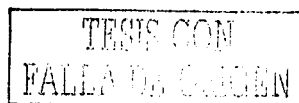
INDICE GENERAL

	PÁGINA
I. Introducción	1
II. Presentación y descripción del caso práctico	4
III. Marco referencial	5
1. Antecedentes históricos	5
2. Función del organismo público	5
3. Estructura (Organigrama General)	6
3.1 Consejo Administrativo	7
3.2 Direcciones Generales y Departamentos	9
3.3 Órganos Desconcentrados	10
3.4 Órganos de Inspección	12
3.5 Mesas de casilla	12
4. Ubicación y descripción del desarrollo de la investigación en la estructura de la organización	12
4.1 El Centro de Capacitación y Mejora Continua	13
IV. Catálogo de cargos y puestos	15
V. Marco Conceptual	21
1. Antecedentes	21
2. ¿Qué es la evaluación?	22
3. Evaluación del Rendimiento	24
4. Justificación de la Evaluación del Rendimiento	30
5. Evaluación del Desempeño	33
5.1 Beneficios de la Evaluación del Desempeño	34
5.2 Problemas de la Evaluación del Desempeño	35
5.3 ¿Cómo evitar problemas en la evaluación?	36
5.4 Pasos de la Evaluación del Desempeño	36
5.5 Las Competencias Laborales y el Desempeño	37
6. Filosofía y objetivos de la Evaluación del Rendimiento	50

7. ¿Qué evaluar? El objeto de la evaluación	53
8. ¿Quién debe evaluar?	58
8.1 Errores y distorsiones de la Evaluación del Rendimiento	60
8.2 Posibles alternativas de solución para reducir los errores y/o distorsiones en la Evaluación del Rendimiento	63
VI. Metodologías para solucionar el caso	65
1. Propuesta A: Modelo de Evaluación de Tyler y de Stufflebeam utilizando el método de 360°	65
1.1 Fundamento Teórico	65
1.2 Objetivos específicos	81
1.3 Miembros de Asistencia Competitiva Electoral a evaluar	82
1.4 Características del personal de Asistencia Competitiva Electoral	83
1.5 Conformación del Grupo de Trabajo	84
1.6 Beneficios de la evaluación	85
1.7 Factores e Indicadores	86
1.8 Métodos de Evaluación del Rendimiento	88
1.9 Matriz de factores, indicadores y niveles de ejecución	90
1.10 Instrumentos para la Evaluación del Rendimiento	92
1.11 Esquema de operación	93
1.12 Escala de calificación	95
1.13 Ponderación de factores e indicadores por cargo	95
1.14 Campaña de Sensibilización e Información	96
1.15 Estímulos y Recompensas con base en la Evaluación del Rendimiento Sobresaliente	97
1.16 Retroalimentación individual	98
1.17 Informe estadístico global, conclusiones y recomendaciones	100
2. Propuesta B: Metodología de Evaluación Direccional o Descendente mediante el uso de escalas gráficas	102
2.1 Introducción	102
2.2 Fundamento Teórico	104
2.3 Desafíos de la Evaluación	105
2.4 Beneficios de la Evaluación	107
2.5 Metodología	108
2.5.1 Objetivos específicos	108
2.5.2 Población	109
2.5.3 Factores e Indicadores	111
2.5.4 Niveles de ejecución	112
2.5.5 Instrumentos	113
2.5.6 Mecánica de evaluación direccional	114
2.5.7 Campaña de Sensibilización e Información	116



2.5.8	Aplicación de instrumentos	117
2.5.9	Verificación del soporte documental	118
2.5.10	Proceso de calificación	118
2.5.11	Procesamiento de resultados	125
2.5.12	Informe preliminar	126
2.5.13	Notificación preliminar de resultados	126
2.5.14	Mecanismo de revisión de imparcialidad, objetividad y equidad de la Evaluación del Rendimiento	127
2.5.15	Informe final	128
2.6	Integración del grupo de trabajo	129
2.7	Estímulos y Recompensas con base en la Evaluación del Rendimiento Sobresaliente	129
VII.	Evaluación de los resultados de las propuestas metodológicas	130
1.	Propuesta A: Modelo de evaluación de Tyler y de Stufflebeam utilizando el método de 360°	130
1.1	Metodología	130
1.1.1	Funcionarios evaluados	130
1.1.2	Factores e indicadores	130
1.1.3	Instrumentos	130
1.1.4	Mecánica de aplicación	131
1.1.5	Ponderación por cargo	132
1.1.6	Calificación	132
1.2	Resultados	134
1.2.1	Resultados Globales de Asistencia Competitiva Electoral	134
1.2.2	Comparación entre Órganos Desconcentrados y Oficinas Centrales	137
1.2.3	Rendimiento de Distritos, Direcciones Generales, de Departamento y de Unidad	140
1.2.4	Rendimiento por Cargo	144
1.2.5	Contraste de la Autoevaluación con la Evaluación de los compañeros de trabajo en el instrumento Actuación, Desempeño y Aprovechamiento (ADA)	148
1.3	Análisis de Resultados	151
2.	Propuesta B: Metodología de Evaluación Direccional o Descendente mediante el uso de escalas gráficas	156
2.1	Metodología	156
2.1.1	Funcionarios evaluados	156
2.1.2	Factores e indicadores	156



2.1.3 Instrumentos	156
2.1.4 Mecánica de aplicación	157
2.1.5 Ponderación por cargo	157
2.1.6 Calificación	158
2.2 Resultados	159
2.2.1 Resultados Generales de Asistencia Competitiva Electoral	159
2.2.2 Comparación de resultados entre Oficinas Centrales y Órganos Desconcentrados	161
2.2.3 Comparación de resultados por Direcciones Distritales, Direcciones Generales, de Unidad y Departamentos	165
2.2.4 Rendimiento por Cargo	167
2.2.5 Efecto del Mecanismo de revisión de imparcialidad, objetividad y equidad de la Evaluación del Rendimiento	171
2.3 Análisis de Resultados	172
VIII. Análisis de las metodologías para la Evaluación del Rendimiento y la justificación de la elección	177
1. Fines de la evaluación del rendimiento en el organismo público	177
2. Cuadro comparativo de las características relevantes de las de las propuestas metodológicas	182
3. Características de la organización en relación con la evaluación del rendimiento	188
4. Análisis comparativo de los resultados en ambas metodologías	192
5. Comparación gráfica de la Propuesta "A" vs Propuesta "B" en los resultados globales	196
6. Selección de la metodología de la Evaluación del Rendimiento en el organismo público	199
IX. Conclusiones	203
Anexos	205
Abreviaturas	249
Fuentes bibliográficas y hemerográficas	251

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

“EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO EN UN ORGANISMO PÚBLICO”

I. Introducción

Los objetivos que se pretenden alcanzar en el presente trabajo de investigación se encuentran orientados desde tres vertientes:

A) HACIA LA ADMINISTRACIÓN

Proporcionar una descripción exacta y confiable sobre la función esencial que tiene en toda organización moderna la evaluación del rendimiento por medio de una combinación de argumentos teóricos y prácticos en un organismo público.

Presentar una guía teórica – práctica para aquellos administradores de recursos humanos y profesionistas que deseen poner en marcha en sus respectivas organizaciones una Evaluación del Rendimiento con apego a la objetividad, imparcialidad y confiabilidad en su aplicación.

B) HACIA LA MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN

Presentar dos propuestas con metodologías diferentes de evaluación del rendimiento de los miembros de Asistencia Competitiva Electoral, conforme a los factores Actuación, Desempeño y Aprovechamiento.

Buscar que ambas propuestas traten de evaluar el rendimiento individual, por área de adscripción, instrumentos, factores e indicadores, así como la denominación del cargo que ostentan los miembros de Asistencia Competitiva Electoral detectando su actuación, desempeño y aprovechamiento, respecto a la realización de actividades programadas.

Realizar una comparación de ambas propuestas y con base en el entorno y características que prevalecen en el organismo público elegir aquella opción que represente una valoración con mayor objetividad, imparcialidad y equidad en la actuación, desempeño y aprovechamiento de su personal de carrera.

C) HACIA LAS COMPETENCIAS LABORALES

Permitir conducir y mostrar la importancia y relación de una gestión integral de una evaluación del rendimiento con un enfoque en competencias laborales por medio de argumentos teóricos sustentables.

Realizar una breve descripción con la finalidad de conocer la realidad que impera en México sobre los organismos públicos que impulsan el sistema de competencias laborales.

Los capítulos II al IV dan una descripción del organismo público como es: sus antecedentes, función, estructura y ubicación de la investigación del caso, así como el Catálogo de cargos y puestos inherentes a la organización.

El capítulo V presenta el planteamiento teórico relacionado con el caso y los puntos relevantes de la Evaluación del Rendimiento como son: los antecedentes, ¿Qué es la evaluación?, los diversos roles o funciones que la Evaluación del Rendimiento puede desempeñar en una organización, la justificación de la evaluación y sus implicaciones con las habilidades, motivación y retroalimentación, la Evaluación del Desempeño y su relación con el Rendimiento, a su vez, presenta los beneficios, problemas y posibles soluciones, pasos, la filosofía y objetivos de dicha evaluación, así como las respuestas a las preguntas ¿Qué evaluar? y ¿Quién debe evaluar?

Otro punto relevante que se describe en el mismo capítulo, es la presentación de argumentos teóricos relacionados con la importancia de una gestión integral de una evaluación del desempeño enfocado en las competencias laborales y se realizan breves comentarios sobre la realidad que impera en México con los organismos públicos que impulsan a dichas competencias.

Posteriormente, en el capítulo VI se describe ampliamente las propuestas metodológicas que se presentan para llevar a cabo la Evaluación del Rendimiento que incluyen los objetivos específicos, población, factores e indicadores, instrumentos, niveles de ejecución, esquema de operación, los beneficios de la evaluación, la campaña de sensibilización e información, conformación del grupo de trabajo y la forma de notificación y retroalimentación individual de resultados, entre otros.

A continuación, en los capítulos VII y VIII se analizan los resultados globales del personal de carrera evaluado por áreas de adscripción, cargos, instrumentos, factores e indicadores utilizados, se lleva a cabo una comparación de resultados entre los Órganos Desconcentrados y Oficinas Centrales de los miembros de Asistencia Competitiva Electoral que realizan actividades en estos sectores de la organización.

TRABAJO CON
FALLA DE ORIGEN

En seguida, se realiza un análisis de los resultados obtenidos por cada metodología de evaluación del rendimiento utilizada, se describen los fines de la evaluación utilizando las políticas y reglamentación establecida y los argumentos teóricos en este trabajo de investigación y se comparan las características relevantes de cada una de las propuestas, así como las del organismo público en relación con la evaluación del rendimiento.

Después, se presenta un análisis comparativo de los resultados de ambas propuestas metodológicas y se elige aquella que se adapte al entorno y características propias de la organización y que represente una valoración con mayor objetividad, imparcialidad y equidad en la actuación, desempeño y aprovechamiento del personal evaluado.

Por último en el capítulo IX y de acuerdo con la propuesta metodológica seleccionada, se procede a emitir las conclusiones del caso.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

II. Presentación y descripción del caso práctico

El organismo público al que hacemos referencia en el presente trabajo de investigación está encargado de conducir los procesos electorales y tiene la tarea de garantizar que esta responsabilidad sea cumplida cabalmente, de manera cada vez mejor para optimizar los recursos que la sociedad invierte en esta labor estratégica.

Por lo anterior, el Centro de Capacitación y Mejora Continua como parte de la Dirección General de Administración y Asistencia Competitiva Electoral, tiene la obligación de diseñar y coordinar la evaluación del rendimiento del personal de carrera que labora en la organización con el triple propósito de ofrecer retroalimentación a los trabajos realizados, estimular y recompensar los esfuerzos y capacidades sobresalientes, y orientar la programación y realización de actividades de formación y capacitación tendientes a elevar los niveles de desarrollo individual, colectivo e institucional.

La cultura de la evaluación es un requerimiento en las organizaciones e instituciones para definir necesidades materiales, de organización y de capacitación cuya planeación congruente permita el mayor desarrollo.

La evaluación del rendimiento implica que el diseño de los instrumentos sea válido y confiable, de manera que sea sensible a las funciones y actividades del personal involucrado.

La evaluación es un factor de retroalimentación para la superación continua y el mas alto desarrollo de los individuos y del organismo público como un todo. Los resultados del proceso de evaluación deben ser manejados de manera cuidadosa.

Debe considerarse ampliamente el reconocimiento de las fortalezas y no solo de la debilidades, es decir, identificar aquellos aspectos que han sido favorables para cumplir eficaz y eficientemente los propósitos y las metas establecidas, así como los factores o elementos que han obstruido parcial o totalmente la realización de dichos cometidos.

El presente trabajo, tiene por esencia analizar como estudio de caso a un organismo público para efectuar la Evaluación del Rendimiento de su Rama Profesional que comprende al personal de carrera denominado miembros de Asistencia Competitiva Electoral por medio de dos propuestas metodológicas de evaluación, una basada en el Modelo de evaluación de Tyler y de Stufflebeam utilizando el método de 360°; mientras que la otra en una Metodología de evaluación Direccional o descendente mediante el uso de escalas gráficas; y de acuerdo con la situación imperante en el entorno y características propias del organismo público; realizar un diagnóstico, con el cuál se pueda contestar la siguiente pregunta:

¿Qué metodología de la evaluación del rendimiento podemos elegir de acuerdo con las dos propuestas presentadas al organismo público para una valoración con mayor objetividad, imparcialidad y equidad en la actuación, desempeño y aprovechamiento de su personal de carrera?

III. Marco referencial

1. Antecedentes históricos

La organización en la cuál se realiza el presente trabajo de investigación, es un organismo de reciente creación cuyo origen se inscribe en el contexto del proceso democratizador del sistema político mexicano que, impulsado por grupos sociales emergentes, dio lugar a importantes cambios entre los que se cuentan las reformas que a partir de 1993 se efectuaron en la estructura de gobierno del Distrito Federal.

Al dejar de ser éste un órgano dependiente del Ejecutivo Federal y entrar en el régimen de autoridades emanadas de la votación popular, surgió la necesidad de un organismo que se encargara de organizar los procesos electorales en la ciudad de México.

Por esta razón, el 5 de enero de 1999 se creó dicho organismo, de acuerdo con lo dispuesto en el Estatuto de Gobierno del Distrito Federal. Esta legislación rige a este organismo público para su organización, funcionamiento y control.

Esta organización electoral es un organismo público, autónomo, depositario de la autoridad electoral. Tiene carácter permanente, está dotado de personalidad jurídica y patrimonio propios y es independiente en sus decisiones, autónomo en su funcionamiento y profesional en su desempeño.

2. Función del organismo público

La función de este organismo público es organizar las elecciones locales y los procesos de participación ciudadana en el Distrito Federal.

Sus fines y acciones están orientados a:

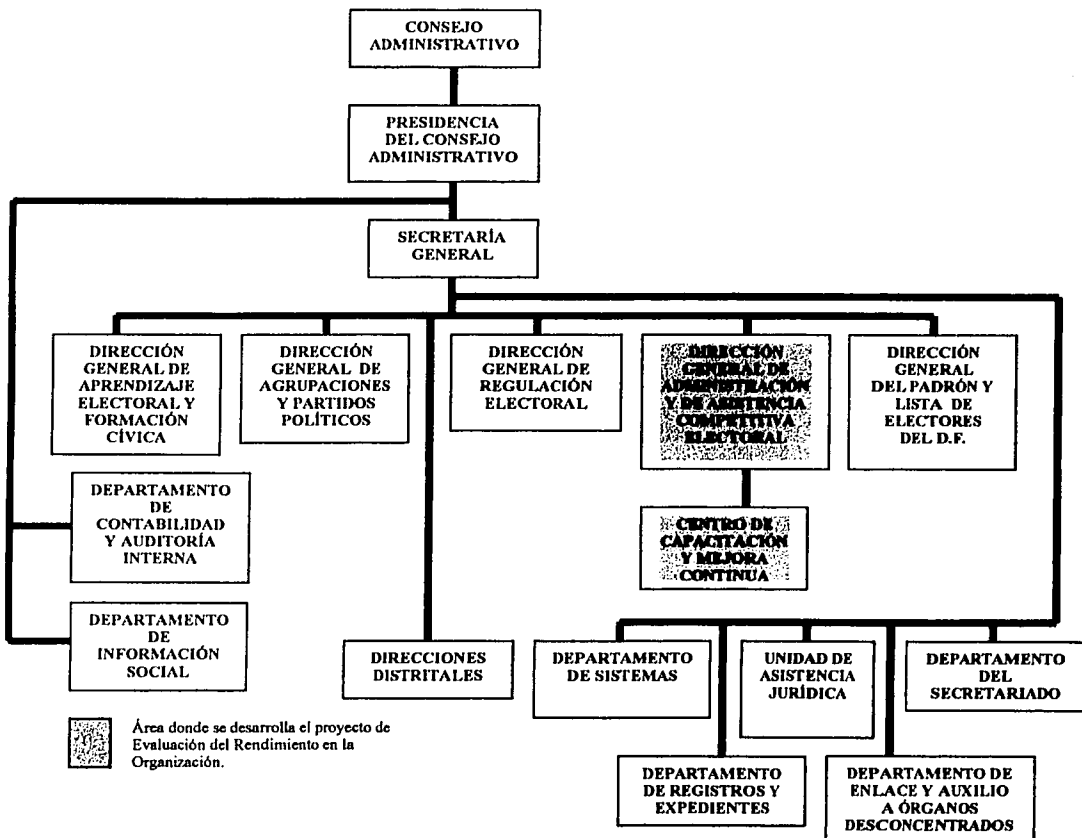
- 1) Contribuir al desarrollo de la vida democrática.
- 2) Preservar el fortalecimiento del régimen de partidos políticos.
- 3) Asegurar a los ciudadanos el ejercicio de los derechos político - electorales y vigilar el cumplimiento de sus obligaciones.
- 4) Garantizar la celebración periódica y pacífica de las elecciones para renovar a los integrantes de los Órganos de Gobierno Legislativo y

Ejecutivo del Distrito Federal, así como la celebración de los procedimientos de participación ciudadana.

- 5) Preservar la autenticidad y efectividad del sufragio.
- 6) Llevar a cabo la promoción del voto y coadyuvar a la difusión de la cultura democrática.

Además, tiene a su cargo en forma integral y directa, las actividades relativas a la capacitación y educación cívica, geografía electoral, los derechos y prerrogativas de los partidos políticos, al padrón y lista de electores, impresión de materiales electorales, preparación de la jornada electoral, los cómputos electorales, la declaración de validez y otorgamiento de constancias en las elecciones de Jefe de Gobierno, Jefes Delegacionales y Diputados a la Asamblea Legislativa, así como la regulación de la observación electoral y de las encuestas o sondeos de opinión con fines electorales.

3. Estructura (Organigrama General)



TESTEADO
 TANTO EN EL MUNDO

La organización electoral tiene su domicilio y ejerce sus funciones en todo el territorio del Distrito Federal conforme a la siguiente estructura:

- Un Consejo Administrativo, que es su órgano superior de dirección.
- Direcciones Generales y Departamentos.
- 40 órganos desconcentrados, a razón de uno en cada distrito electoral en que se divide el Distrito Federal.
- Órganos de inspección.
- Mesas de casilla.

3.1 Consejo Administrativo

La máxima autoridad de la organización electoral es el Consejo Administrativo, conformado por un Consejero Presidente y seis Consejeros Electorales con derecho a voz y voto, un Secretario General y los representantes de los partidos políticos, sólo con voz.

Entre las atribuciones del Consejo Administrativo están las siguientes:

- Recibir las solicitudes y resolver otorgamiento del registro a las agrupaciones políticas locales.
- Resolver sobre los convenios para formar frentes que celebren las asociaciones políticas, y sobre los convenios de coalición y candidatura común que celebren los partidos políticos, según sea el caso.
- Vigilar que las actividades y prerrogativas de los partidos políticos se desarrollen con apego a la ley y cumplan con las obligaciones a que están sujetos.
- Registrar la plataforma electoral que para cada proceso electoral, deben presentar los partidos políticos o coaliciones.
- Registrar las candidaturas a Jefe de Gobierno y las listas de candidatos a Diputados de representación proporcional a la Asamblea Legislativa del Distrito Federal.
- Registrar supletoriamente las candidaturas a Diputados por el principio de mayoría relativa y a Jefes Delegacionales.
- Presentar a la Asamblea Legislativa del Distrito Federal propuestas de reforma en materia electoral.

RECIBO CON
FALLA DE ORIGEN

- Determinar los topes máximos de gastos de campaña que se puedan erogar en las elecciones de Jefe de Gobierno, Diputados a la Asamblea Legislativa y Jefes Delegacionales.
- Efectuar el cómputo total de las elecciones que le corresponde organizar, incluyendo los procesos de participación ciudadana.

Este organismo público lleva a cabo su labor mediante Comisiones Permanentes presididas por los Consejeros Electorales.

Estas comisiones son:

1. Agrupaciones y Partidos Políticos.
2. Contraloría.
3. Administración y Asistencia Competitiva Electoral.
4. Padrón y Lista de Electores del Distrito Federal.
5. Regulación Electoral.
6. Aprendizaje Electoral y Formación Cívica.

Comisiones Permanentes del Consejo Administrativo

- **Agrupaciones y Partidos Políticos.** Auxilia al Consejo Administrativo en lo relativo a los derechos, obligaciones y prerrogativas de las Asociaciones Políticas. Se encarga de presentar, a consideración del Consejo Administrativo, el proyecto de dictamen de pérdida de registro de las Agrupaciones Políticas locales que no hayan cubierto con los supuestos establecidos por las leyes electorales; informa al Consejo Administrativo de las irregularidades en que hubiesen incurrido las Asociaciones Políticas derivadas del incumplimiento de las disposiciones de las leyes electorales y se encarga de presentar, al Consejo Administrativo, las resoluciones sobre la solicitud de registro de las Agrupaciones Políticas locales.
- **Contraloría.** Tiene a su cargo la revisión de los informes que las Agrupaciones y Partidos Políticos, reguladas por las leyes electorales del Distrito Federal, presenten sobre el origen y destino de sus recursos anuales y de campaña, así como la vigilancia del manejo de los mismos. Otras de sus atribuciones son los de solicitar a las Asociaciones Políticas que rindan un informe detallado respecto de sus ingresos y egresos y ordenar la práctica de auditorías, directamente o a través de terceros, a las finanzas de las mismas.
- **Administración y Asistencia Competitiva Electoral.** Está encargada de proponer al Consejo Administrativo los procedimientos administrativos conforme a las políticas y programas generales del organismo público. Es

responsable de dotar a las direcciones generales y departamentos de la organización, del personal profesional que requiera, para lo cual determina la vía de acceso idónea para su ingreso. Aprueba, valida y conoce, en su caso, todo lo relativo a la capacitación y desempeño de los miembros de Asistencia Competitiva Electoral.

- **Padrón y Lista de Electores del Distrito Federal.** Es responsable de supervisar el cumplimiento de este programa, de asegurar que los Comités Técnicos y de Vigilancia se integren, sesionen y funcionen en los términos previstos por las leyes electorales; está encargada de solicitar a los Comités Técnicos y de Vigilancia del Padrón Electoral del Distrito Federal los estudios y el desahogo de las consultas acerca de los asuntos que estime conveniente dentro de la esfera de su competencia.
- **Regulación Electoral.** Tiene a su cargo la supervisión y evaluación del cumplimiento de los programas de organización electoral.
- **Aprendizaje Electoral y Formación Cívica.** Se encarga de supervisar el cumplimiento de los programas que, en esta materia, instrumente el organismo público. Es la instancia que propone al Consejo Administrativo la celebración de convenios con las autoridades educativas del Distrito Federal, las instituciones de educación superior y otras instituciones interesadas en promover la cultura democrática en el D.F., para la difusión de la educación cívica.

3.2 Direcciones Generales y Departamentos

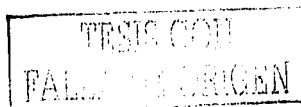
Para la operación de sus atribuciones, este organismo público cuenta con Direcciones Generales, Departamentos y una Unidad Técnica.

La organización cuenta con cinco Direcciones Generales, que son las siguientes:

- Administración y Asistencia Competitiva Electoral.
- Agrupaciones y Partidos Políticos.
- Aprendizaje Electoral y Formación Cívica.
- Regulación Electoral.
- Padrón y Lista de Electores del Distrito Federal.

Asimismo, cuenta con seis Departamentos y una Unidad Técnica:

- Asistencia Jurídica.



- Información Social.
- Contabilidad y Auditoría Interna.
- Enlace y Auxilio a Órganos Desconcentrados.
- Registros y Expedientes.
- Sistemas.
- Secretariado.

3.3 **Órganos Desconcentrados**

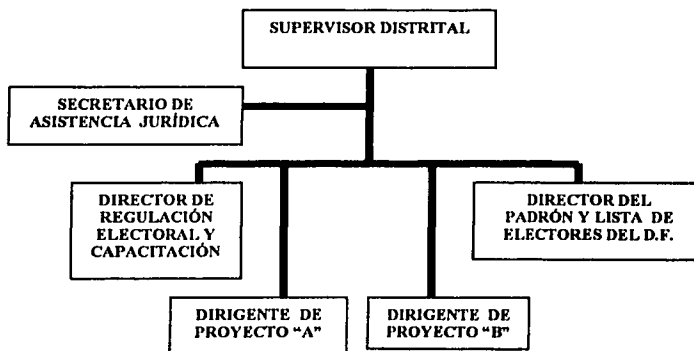
El organismo público cuenta con 40 órganos desconcentrados integrados por un Consejo Distrital se conforman, a su vez, por un Consejero Presidente y seis Consejeros Distritales, con derecho a voz y voto, y un representante por cada Partido Político y un Secretario, con derecho a voz.

Las Direcciones Distritales están integradas por un Supervisor, un Director de Regulación Electoral y Formación, un Director del Padrón y Lista de Electores, un Secretario de Asistencia Jurídica y dos Dirigentes de Proyecto.

En cada uno de los distritos electorales que integran el Distrito Federal, la organización contará con un órgano desconcentrado, integrado por un Consejo Distrital y Direcciones técnico-ejecutivas, las cuales tendrán su sede en cada una de las Cabeceras Distritales.

Las áreas ejecutivas de los órganos desconcentrados están integradas por funcionarios de Asistencia Competitiva Electoral.

DIRECCIONES DISTRIALES



TECIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONSEJOS DISTRITALES

En cada distrito electoral funcionarán, durante un proceso electoral, los Consejos Distritales, integrados por:

Un Consejero Presidente y seis Consejeros Electorales, con derecho a voz y voto, electos por el voto de las dos terceras partes de los integrantes del Consejo Administrativo, para un periodo de seis años improrrogables; un representante de cada Partido Político, quien sólo tendrá derecho a voz y un Secretario, sólo con derecho a voz.

Los Consejos Distritales deben vigilar el cumplimiento de las leyes electorales y los acuerdos y resoluciones de las autoridades electorales; acreditar a los ciudadanos mexicanos que hayan presentado su solicitud para participar como observadores durante el proceso electoral; ordenar la entrega de la documentación, materiales y útiles necesarios para el cumplimiento de sus funciones a los Presidentes de las Mesas Directivas de Casilla. Asimismo recibe los paquetes electorales y la documentación relativa a las elecciones y expide las constancias de mayoría a las fórmulas de candidatos a Diputados que hubiesen obtenido la mayoría de votos.

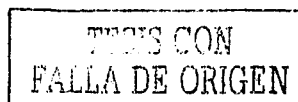
Atribuciones del Consejero Presidente y Secretario de los Consejos Distritales

El Consejero Presidente fungirá como Supervisor Distrital y tiene que, dentro de sus atribuciones, convocar y conducir las sesiones del Consejo Distrital y declarar la existencia del quórum; recibir las solicitudes de acreditación que presenten los ciudadanos mexicanos, para participar como observadores durante el proceso electoral y coordinar los trabajos de las áreas técnicas en el distrito, así como distribuir entre ellas los actividades de su competencia.

Los Secretarios de los Consejos Distritales fungirán como Secretarios de Asistencia Jurídica y tienen dentro de sus atribuciones, preparar el orden del día de la sesión del Consejo; pasar lista de asistencia; dar fe de lo actuado en las sesiones y levantar las actas correspondientes; auxiliar en las tareas administrativas y demás funciones al Presidente del Consejo; tramitar los medios de impugnación competencia del Consejo; expedir las certificaciones que le soliciten los Partidos Políticos; así como firmar junto con el Consejero Presidente, los acuerdos, certificaciones y resoluciones que emita el Consejo.

Atribuciones de las Direcciones Distritales

Ejecutar los programas relativos al Padrón y Lista de Electores del Distrito Federal, Regulación Electoral, Aprendizaje Electoral y Formación Cívica; informar cada mes al Secretario General acerca del desarrollo de sus actividades y tramitar los medios de impugnación que se presenten durante el tiempo que transcurra entre dos procesos electorales contra sus propios actos o resoluciones.



3.4 Órganos de Inspección

Los Órganos de Inspección son el Comité de Radiodifusión, los Comités Técnicos y de Vigilancia de la Lista de Electores y los Comités Técnicos y de Vigilancia del Padrón Electoral.

3.5 Mesas de casilla

Las mesas de casilla son los órganos electorales formados por ciudadanos que constituyen la autoridad electoral que tienen a su cargo de forma inmediata la recepción de la votación. Están integradas por un Presidente, un Secretario, un Escrutador y tres suplentes generales. Este órgano únicamente entra en funciones el día de la jornada electoral cuando se lleven a cabo precisamente elecciones.

4. Ubicación y descripción del desarrollo de la investigación en la estructura de la organización

La evaluación del rendimiento del personal de carrera la efectuará la Dirección General de Administración y de Asistencia Competitiva Electoral, a través del Centro de Capacitación y Mejora Continua, y será validada por la Comisión de Administración y de Asistencia Competitiva Electoral. Por lo que el presente trabajo de investigación se desarrolla en estas áreas dentro del organigrama del organismo público, que se encuentran marcadas en color gris.

Cómo se mencionó, la Comisión de Administración y de Asistencia Competitiva Electoral aprueba, valida y conoce, en su caso, todo lo relativo a la capacitación y desempeño de los miembros de Asistencia Competitiva Electoral.

Una de las atribuciones de la Dirección General de Administración y de Asistencia Competitiva Electoral es llevar a cabo los programas de reclutamiento, selección, formación y desarrollo del personal profesional; estos programas son realizados a través del Centro de Capacitación y Mejora Continua; área dentro del cuál se efectúa el Programa de Evaluación del Rendimiento para los miembros de Asistencia Competitiva Electoral.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.1 **El Centro de Capacitación y Mejora Continua**

El Centro de Capacitación y Mejora Continua es una Unidad integrada a la Dirección General de Administración y Asistencia Competitiva Electoral.

El Centro de Capacitación y Mejora Continua tiene como **misión** elevar en el Personal de Asistencia Competitiva Electoral las actitudes de compromiso institucional y el apego a los principios y valores democráticos, así como acrecentar y actualizar continuamente los conocimientos, capacidades y habilidades relacionadas con sus funciones y tareas a fin de promover el mayor desarrollo de los fines y objetivos de cada área y del organismo público en su conjunto.

A través de sus actividades, el Centro pretende ser reconocido por el personal de carrera y las autoridades de la organización como una unidad eficaz para impulsar y apoyar el desarrollo profesional e institucional, ofreciendo opciones atractivas, dinámicas y con metodologías rigurosas y efectivas en los procesos de formación, capacitación y evaluación sistemática.

Las líneas de trabajo del Centro son las siguientes:

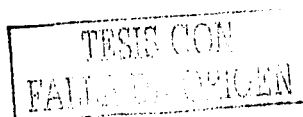
- I. Consolidar y afinar los procesos de selección de personal y los procedimientos para cubrir vacantes y para la adecuada incorporación del personal de nuevo ingreso o que cambie de adscripción.
- II. Contar con un Sistema Integral de Evaluación que articule las **evaluaciones del Rendimiento**, del Desempeño Sobresaliente, Anual Integral y las de Promoción, que constituya un valioso instrumento de retroalimentación para el desarrollo de cada funcionario, de cada área y de la organización y que sea motivo de confianza y aceptación general entre el personal y ejemplo para otras instituciones.
- III. Implementar programas de Formación y Capacitación de manera oportuna, flexible y con alta calidad.
- IV. Contar con una base de datos y equipos de lectura rápida de documentos a fin de asegurar un sistema expedito de registro y ofrecimiento oportuno de información individual, específica y estadística sobre el personal de Asistencia Competitiva Electoral.

TEME CON
FALLA DE ORIGEN

A través de estas líneas de trabajo, el Centro pretende:

- a) Que todo el personal esté en continua formación y capacitación elevando cada vez sus estándares de desempeño y aprovechamiento.
- b) Que cada persona cuente con cursos adecuados para apoyar sus capacidades en el desempeño de su trabajo de manera individual, en equipo e institucional.
- c) Promover la reflexión histórica y de perspectiva social, la ética, y la ubicación política del personal de carrera, enmarcadas en los valores de la organización.
- d) Hacer atractivas, dinámicas y productivas las actividades de formación y capacitación.
- e) Propiciar un clima laboral satisfactorio y motivante.
- f) Que las evaluaciones retroalimenten lo más objetivamente posible el rendimiento y el aprovechamiento del personal.
- g) Generar progresivamente modalidades de capacitación y formación flexibles y a distancia, así como paquetes autoinstruccionales.
- h) Desarrollar investigaciones para la elaboración de materiales didácticos actualizados y de la más alta calidad.
- i) Considerar la superación de las capacidades y actitudes del personal como un elemento importante para la promoción, en su oportunidad.
- j) Que los programas de Selección de Personal, de Evaluación y de Formación y Capacitación incorporen los intereses, necesidades e inquietudes académico-profesionales del personal y de las autoridades del organismo público.

El equipo de trabajo que labora en el Centro de Capacitación y Mejora Continua está constituido por personal multidisciplinario comprometido con el ideario democrático de la organización, especialmente interesado en contribuir a la más alta formación y desarrollo de los funcionarios de Asistencia Competitiva Electoral.



IV. Catálogo de cargos y puestos

De las cuatro categorías de personal con que cuenta el organismo público:

- I. Personal de Asistencia Competitiva Electoral;
- II. Personal Administrativo;
- III. Trabajadores Auxiliares y,
- IV. Personal eventual por obra o tiempo determinado

El Catálogo de cargos y puestos se ocupa de las dos primeros.

En este trabajo de investigación como la evaluación del rendimiento únicamente va dirigido para que participe el personal de Asistencia Competitiva Electoral, haremos referencia exclusivamente en este punto.

El personal de Asistencia Competitiva Electoral, también llamado personal de carrera, se integra en dos cuerpos de funcionarios electorales: el de la Función Rectora y el de la Función Especializada; éstos ocupan rangos y niveles propios, diferenciados de los puestos de las estructuras orgánica y ocupacional del organismo público.

La Dirección General de Administración y Asistencia Competitiva Electoral presentó en su momento, a la Comisión respectiva, la propuesta de estructura ocupacional de las áreas de la organización que tengan cargos o puestos exclusivos de Asistencia Competitiva, para que fuera aprobada en sesión del Consejo Administrativo.

De esta forma, el Consejo aprobó los cargos o puestos que podrá ocupar el personal de carrera, los cuáles están señalados en el presente documento.

El objetivo de este Catálogo es establecer una clasificación, descripción clara y concisa de los cargos y puestos que integran la estructura orgánica y ocupacional de la organización.

El catálogo está dividido en dos apartados: Rama profesional y Rama burocrática. La diferencia entre éstas es que la primera comprende al personal de carrera mientras que la rama burocrática comprende al personal del organismo público, que siendo parte de la estructura, no pertenece al de Asistencia Competitiva Electoral.

La rama profesional, a su vez, se divide por una parte en oficinas centrales y órganos desconcentrados; y éstos en los dos cuerpos de Asistencia Competitiva: de la Función Rectora y Especializada.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para el presente trabajo de investigación únicamente se describen el concentrado de puestos y plazas, se realiza un análisis de la rama profesional en oficinas centrales dividido en el cuerpo de la Función Rectora y el cuerpo de la Función Especializada, así como la rama profesional en órganos desconcentrados con la misma división.

Cabe destacar, que representa un análisis sobre la denominación del cargo, el rango, cargos vinculados al rango así como su vinculación ascendente, descendente y horizontal.

A continuación se define las equivalencias de los rangos y niveles de los cuerpos, establecidos de la siguiente manera:

RANGO - NIVEL	CUERPO DE LA FUNCIÓN RECTORA	NIVEL MÍNIMO DE ESCOLARIDAD	RANGO - NIVEL	CUERPO DE LA FUNCIÓN ESPECIALIZADA	NIVEL MÍNIMO DE ESCOLARIDAD
IV. 3 2 1	Directivo Electoral	Licenciatura Concluida o experiencia profesional equivalente en la materia	IV. 3 2 1	Directivo Especializado Electoral	Licenciatura Concluida o experiencia profesional equivalente en la materia
III. 3 2 1	Supervisor Electoral	Licenciatura Concluida o experiencia profesional equivalente en la materia	III. 3 2 1	Coordinador Técnico Electoral	Licenciatura Concluida o experiencia profesional equivalente en la materia
II. 3 2 1	Encargado Electoral	75% de Créditos Nivel Licenciatura	II. 3 2 1	Supervisor Especializado Electoral	75% de Créditos Nivel Licenciatura
			I. 3 2 1	Operativo Electoral	Bachillerato o Equivalente

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONCENTRADO DE PUESTOS Y PLAZAS DEL ORGANISMO PÚBLICO

R A N G O	DENOMINACIÓN / CARGO	R A M A		T O T A L	
		PROFESIONAL			ADMINISTRATIVA
		CUERPO DE LA FUNCIÓN RECTORA	CUERPO DE LA FUNCIÓN ESPECIALIZADA		
	CONSEJERO PRESIDENTE			1	1
	CONSEJERO ELECTORAL			6	6
	SECRETARIO GENERAL			1	1
	DIRECTOR GENERAL			5	5
	DIRECTOR DE DEPARTAMENTO A			3	3
	DIRECTOR DE DEPARTAMENTO B			3	3
	DIRECTOR DE DEPARTAMENTO C			2	2
	SECRETARIO PARTICULAR DEL CONSEJERO PRESIDENTE			1	1
	DIRECTOR DE ÁREA			16	16
IV	DIRECTOR ELECTORAL / DIRECTOR DE AREA	8			8
IV	DIRECTIVO ESPECIALIZADO ELECTORAL / DIRECTOR DE ÁREA		5		5
	ASESOR			33	33
III	SUPERVISOR ELECTORAL / SUPERVISOR DISTRITAL	40			40
	SECRETARIO PARTICULAR DEL SECRETARIO GENERAL			1	1
II	SUPERVISOR ESPECIALIZADO ELECTORAL/ DIRECTOR DISTRITAL (40 DPLEDF y 40 DREF)		80		80
	SUBDIRECTOR			26	26
	SUPERVISOR DE GESTIÓN			12	12
III	SUPERVISOR ELECTORAL / SUBDIRECTOR	14			14
III	COORDINADOR TÉCNICO ELECTORAL / SUBDIRECTOR		10		10
II	SUPERVISOR ESPECIALIZADO ELECTORAL / SECRETARIO DE ASISTENCIA JURÍDICA		40		40
	JEFE DE OFICINA			57	57
II	ENCARGADO ELECTORAL / JEFE DE DEPARTAMENTO	29			29
II	SUPERVISOR ESPECIALIZADO ELECTORAL / JEFE DE DEPARTAMENTO		14		14
I	OPERATIVO ELECTORAL/ DIRIGENTE DE PROYECTO (60 "A" y 40 "B")		100		100
	SECRETARIA EJECUTIVA			10	10
	PROGRAMADOR			40	40
	SECRETARIA DE DEPARTAMENTO			19	19
	ESTENOGRAFO			2	2
	CHOFER "A"			10	10
	SECRETARIA AUXILIAR (40 DESCONCENTRADOS Y 30 CENTRALES)			70	70
	EDECAN			4	4
	AUXILIAR DE SERVICIOS DE MANTENIMIENTO			13	13
	RECEPCIONISTA			1	1
	ANALISTA			20	20
	AUXILIAR ADMINISTRATIVO (40 DESCONCENTRADOS Y 15 CENTRALES)			55	55
	FOTOCOPIADOR			2	2
	COCINERO			3	3
	MESERO			8	8
	TOTAL	91	249	424	764

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

RAMA PROFESIONAL OFICINAS CENTRALES: CUERPO DE LA FUNCIÓN RECTORA

R A N G O	DENOMI NACIÓN	CARGOS VINCULADOS AL RANGO	VINCULACIÓN		
			ASCENDENTE	DESCENDENTE	HORIZONTAL
IV	Directivo Electoral	Director de: 1. Aprendizaje electoral. 2. Formación cívica. 3. Financiamiento y registro de asociaciones. 4. Planeación, regulación y operación electoral. 5. Documentación y materiales electorales. 6. Lo contencioso electoral. 7. Enlace institucional. 8. Alcance electoral. Número de plazas: 8	Director General	Subdirector de Área	Director de Área
III	Supervisor Electoral	Subdirector de: 1. Investigación pedagógica. 2. Planeación estratégica y capacitación. 3. Relaciones y proyectos interinstitucionales. 4. Contenidos educativos. 5. Financiamiento. 6. Protocolo. 7. Seguimiento de programas y apoyo técnico a órganos desconcentrados. 8. Planeación electoral. 9. Almacenamiento y logística electoral. 10. Diseño y producción de documentación y materiales electorales. 11. Sustanciación recursal. 12. Programación funcional. 13. Enlace institucional. 14. Coordinación de órganos desconcentrados. Número de plazas: 14	Director de Área	Jefe de Departamento	Subdirector de Área
II	Encargado Electoral	Jefes de Departamento de: 1. Investigación pedagógica. 2. Convenios. 3. Estrategias y contenidos. 4. Programas. 5. Financiamiento. 6. Planeación y desarrollo. 7. Formación cívico – electoral. 8. Registro de agrupaciones y partidos políticos. 9. Seguimiento de programas. 10. Apoyo técnico. 11. Programación técnica. 12. Operación electoral. 13. Logística electoral. 14. Almacenamiento. 15. Quejas. 16. Apoyo programático. 17. Apoyo institucional. 18. Coordinación y apoyo operativo, etc. Número de plazas: 29	Subdirector de Área	Dirigente de proyecto y programador	Jefe de Departamento

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

RAMA PROFESIONAL OFICINAS CENTRALES: CUERPO DE LA FUNCIÓN ESPECIALIZADA

R A N G O	DENOMI- NACIÓN	CARGOS VINCULADOS AL RANGO	VINCULACIÓN		
			ASCENDENTE	DESCENDENTE	HORIZONTAL
IV	Directivo Especializado Electoral	Director de: 1. Contraloría. 2. Estadística y prácticas electorales. 3. Integración y avance de programas. 4. Planeación y estudios estadísticos y demográficos. 5. Especializado del padrón electoral. Número de Plazas: 5	Director General	Subdirector de Área	Director de Área
III	Coordinador Técnico Electoral	Subdirector de: 1. Contraloría. 2. Normatividad. 3. Estadística electoral. 4. Prácticas electorales. 5. Seguimiento a órganos desconcentrados. 6. Integración documental. 7. Planeación. 8. Estudios estadísticos y demográficos. 9. Base de datos. 10. Cartografía electoral. Número de plazas: 10	Director de Área	Jefe de Departamento	Subdirector de Área
II	Supervisor Especializado Electoral	Jefes de Departamento de: 1. Análisis contable. 2. Evaluación técnica. 3. Producción estadística. 4. Análisis y estudios electorales. 5. Soporte técnico de información y estadística. 6. Supervisión a órganos desconcentrados. 7. Control y registro 8. Planeación y programación. 9. Monitoreo y análisis estadístico. 10. Diseños metodológicos. 11. Operación de base de datos. 12. Desarrollo de sistemas. 13. Información geoelectoral automatizada. 14. Producción y distribución. Número de plazas: 14	Subdirector de Área	Dirigente de proyecto y programador	Jefe de Departamento
I	Operativo Electoral	Dirigente de Proyecto "A". Número de plazas: 20	Jefe de Departamento		Dirigente de Proyecto "A"

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

**RAMA PROFESIONAL ÓRGANOS DESCONCENTRADOS: CUERPO DE LA FUNCIÓN
RECTORA**

R A N G O	DENOMI- NACIÓN	CARGOS VINCULADOS AL RANGO	VINCULACIÓN		
			ASCENDENTE	DESCENDENTE	HORIZONTAL
III	Supervisor Electoral	Supervisor Distrital. Número de Plazas: 40	Secretario General	Supervisor Especializado Electoral	Supervisor Distrital

**RAMA PROFESIONAL ÓRGANOS DESCONCENTRADOS: CUERPO DE LA FUNCIÓN
ESPECIALIZADA**

R A N G O	DENOMI- NACIÓN	CARGOS VINCULADOS AL RANGO	VINCULACIÓN		
			ASCENDENTE	DESCENDENTE	HORIZONTAL
II	Supervisor Especializado Electoral	Director de Regulación Electoral y Formación. Director del Padrón y Lista de Electores del Distrito Federal. Número de Plazas: 40 (DREF) y 40 (DPLEDF)	Supervisor Distrital	Dirigente de Proyecto "A" y "B"	Supervisor Especializado Electoral
II	Supervisor Especializado Electoral	Secretario de Asistencia Jurídica. (SAJ) Número de plazas: 40	Supervisor Distrital	Dirigente de Proyecto "A" y "B"	Supervisor Especializado Electoral
I	Operativo Electoral	Dirigente de Proyecto "A". Dirigente de Proyecto "B". Número de Plazas: 40 (DPA) y 40 (DPB)	Supervisor Distrital y Supervisor Especializado Electoral		Dirigente de Proyecto "A" y "B"

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

V. Marco Conceptual

1. Antecedentes

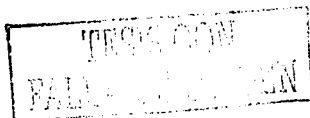
Los procedimientos de *evaluación del desempeño* no son nuevos. Desde el momento en que un hombre dio empleo a otro, el trabajo de este último pasó a ser evaluado. De igual modo, tampoco son recientes los sistemas formales de *evaluación del desempeño*. Según la historia, en el siglo XVI, antes de la fundación de la Compañía de Jesús; San Ignacio de Loyola utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y, principalmente, del potencial de cada uno de sus jesuitas. El sistema consistía en autoclasificaciones hechas por los miembros de la orden, informes de cada supervisor acerca de las actividades de sus subordinados e informes especiales hechos por cualquier jesuita que acreditase tener informaciones acerca de su propio desempeño o el de sus compañeros, a las cuales un superior quizá no tuviera acceso por un medio diferente.

En 1842, el Servicio Público Federal de los Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de los funcionarios, y en 1880, el ejército norteamericano desarrolló también su propio sistema. En 1918, la General Motors disponía ya de un sistema de evaluación para sus ejecutivos. No obstante, solo después de la Segunda Guerra Mundial los sistemas de *evaluación del desempeño* tuvieron amplia divulgación entre las empresas.

Durante mucho tiempo, los administradores se ocuparon exclusivamente de la *eficiencia* de la máquina como medio de aumentar la productividad de la empresa. La propia *teoría clásica de la administración* - denominada *teoría de la máquina* por algunos autores - llegó al extremo de pretender agotar la capacidad óptima de la máquina situando a la par el trabajo del hombre y calculando con bastante precisión el tipo necesario de fuerza motriz, el rendimiento potencial, el ritmo de operación, las necesidades de lubricación, el consumo de energía, la ayuda para su mantenimiento y el tipo de ambiente necesario para su funcionamiento.

El énfasis aplicado a los equipos y el consiguiente *enfoque mecanicista* de la administración no resolvieron el problema del aumento de la *eficiencia* de la organización. El hombre, considerado apenas como un "operador de botones", era visto como un objeto moldeable a los intereses de la organización y fácilmente manipulable, luego de que mostrara su motivación exclusiva por intereses salariales y económicos.

Con el paso del tiempo se comprobó que las organizaciones lograron resolver problemas relacionados con la primera variable, la *máquina*, sin que alcanzara progreso alguno con la segunda variable, el *hombre*, y que la eficiencia de las organizaciones estaba aún por conseguir.



A partir de la humanización de la *teoría de la administración* y con el surgimiento de la *escuela de relaciones humanas*, ocurrió una reversión del enfoque, y la preocupación principal de los administradores pasó a ser el *hombre*.

Surgieron algunas interrogantes:

- ¿Cómo conocer y medir las potencialidades del hombre?
- ¿Cómo llevarlo a aplicar totalmente ese potencial?
- ¿Qué lleva al hombre a ser más eficiente y más productivo?
- ¿Cuál es la fuerza fundamental que impulsa sus energías a la acción?

2. ¿Qué es la evaluación?

Una definición importante, y que se viene dando desde hace mucho tiempo, afirma que la evaluación supone comparar objetivos y resultados.

Esta definición es consecuente con lo que dice comúnmente el diccionario y, de una manera más específica, es la que ha adoptado el Joint Committee on Standard for Educational Evaluation. La definición es la siguiente: la evaluación es el enjuiciamiento sistemático de la valía o el mérito de un objeto.

Esta definición se centra en el término valor e implica que la evaluación siempre supone juicio. Desde el momento en que la evaluación, en un sentido óptimo, emplea procedimiento objetivo para obtener una información segura e imparcial, ya está ligada a la valoración. En efecto, su meta esencial es determinar el valor de algo que está siendo enjuiciado. De acuerdo con esta definición, si un estudio no informa que tan buena o mala es una cosa, no se trata de una evaluación.

En general, el Standards for Evaluations of Educational Programs, Projeets, and Material (Joint Committee, 1981) aconsejan que los evaluadores y sus clientes cooperen entre sí para que las evaluaciones puedan cumplir estas cuatro condiciones principales:

1. Una evaluación debe ser útil. Debe estar dirigida a aquellas personas y grupos que estén relacionados con la tarea de realizar aquello que se está evaluando o que sean sus más directos responsables.
2. Debe ser factible. Debe emplear procedimientos evaluativos que puedan ser utilizados sin demasiados problemas.
3. Debe ser ética. Debe estar basada en compromisos explícitos que aseguren la necesaria cooperación, la protección de los derechos de las partes implicadas y la honradez de los resultados.

4. Debe ser exacta. Debe describir con claridad el objeto en su evolución y en su contexto. Debe revelar las virtudes y defectos del plan de evaluación, de los procedimientos y de las conclusiones. Debe estar libre de influencia, y debe proporcionar unas conclusiones válidas y fidedignas.

Definimos la evaluación como un estudio sistemático planificado, dirigido y realizado con el fin de ayudar a un grupo de clientes a juzgar y/o perfeccionar el valor y/o el mérito de algún objeto.

Pseudoevaluaciones

Se dice que los mentirosos imaginan cosas y que las imaginaciones mienten. Del mismo modo, los charlatanes y los manipuladores utilizan a menudo la evaluación de una manera inadecuada para lograr sus objetivos. Puede que recopilen la información rigurosamente, pero no revelan las verdaderas conclusiones, o lo hacen de un modo selectivo, o incluso las falsifican, engañando tanto a la gente como a sí mismos. Pueden distinguirse dos tipos de pseudoevaluaciones (Shinkfield y Stufflebeam, 1989), que ahora pasamos a exponer.

Investigaciones encubiertas

El primer tipo ha sido denominado <investigación encubierta>, aunque también hubiera podido llamarse evaluación políticamente controlada.

La intención del cliente al encargar una investigación encubierta es conseguir asistencia para obtener, mantener o incrementar una esfera de influencia, poder o dinero. Los problemas que plantea son los que interesan al cliente.

Por lo general, el cliente quiere que la información obtenida sea tan sólida técnicamente como sea posible, pero también que se le garantice la posibilidad de controlar la revelación de la información.

Estudios basados en las relaciones públicas

La intención del estudio es ayudar al cliente a crear una imagen positiva de una institución, un programa, un sistema y similares.

En general los estudio basados en las relaciones públicas buscan información que pueda ser de ayuda para asegurar el apoyo del público.

La evaluación es el termómetro de la organización que permite a ésta establecer su puntos fuertes a mantener y los puntos débiles que necesitarían un plan de mejora (Guil Bozal, 2000).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Recuérdese que la organización que se prepara para la adaptación y los cambios tendrá más posibilidades para permanecer y crecer, siendo la Evaluación del Rendimiento una herramienta imprescindible para ello.

3. Evaluación del Rendimiento

Un empleado tendrá buen rendimiento, si llega a la conclusión previa de que su esfuerzo va a influir en su rendimiento laboral y éste en otros resultados positivos y atractivos para él; su rendimiento, en cambio, disminuirá si llega a la conclusión de que esos resultados no dependen de su esfuerzo (Vroom, 1964).

Para el autor de esta teoría las personas deciden conscientemente unas metas y esta decisión es un elemento central de la motivación laboral. Al analizar las relaciones entre las metas propuestas y el nivel de ejecución los investigadores de esta teoría han concluido que llevan a un mejor rendimiento: a) las metas concretas que las inespecíficas, b) las metas difíciles, una vez aceptadas, que las fáciles y c) la existencia de retroalimentación, sobre todo si está generada por la propia persona, que su ausencia.

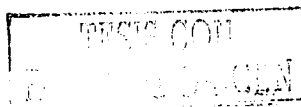
A continuación definimos los conceptos que expresa Guil Bozal (2000) sobre:

Motivación: Desencadenada por una necesidad, busca una meta que la satisfaga.

Satisfacción laboral: Actitud resultante del trabajo concreto.

Recientemente Quijano y Navarro (1998) han propuesto también un modelo integrado de la motivación en el que ponen en relación las necesidades activadas de las personas y la percepción de la instrumentalidad o conexión entre el trabajo bien hecho con la satisfacción de esas necesidades, para dar lugar a la motivación esperada (IMES). Esta IMES se verá modulada por otros procesos cognitivos como la percepción de autoeficacia, (Bandura, 1977), los estados psicológicos críticos (Hackman y Oldham, 1976) y la percepción de equidad. De esta interacción surge la motivación como decisión de realizar un esfuerzo. Esta motivación unida a las habilidades y conocimientos personales darán lugar al desempeño y a los primeros resultados (el trabajo realizado), que relacionará con los segundos resultados (las recompensas que le produce). La percepción de todos los resultados que obtiene, unida a la comparación que hace de sus resultados con los de otras personas da lugar a un proceso dinámico motivacional.

El rendimiento es una variable que hace referencia al nivel de desempeño en una tarea. Hay que distinguirlo del resultado: éste se refiere a las consecuencias que el desempeño le produce en forma de recompensas o castigos. Así pues, el rendimiento condiciona los resultados.



El rendimiento es una variable dependiente del esfuerzo que se realiza y de otras variables tanto personales (habilidades y conocimientos), como del ambiente laboral.

Una vez que ha comenzado el proceso laboral, la percepción de un buen rendimiento y unos resultados satisfactorios va a incrementar la motivación.

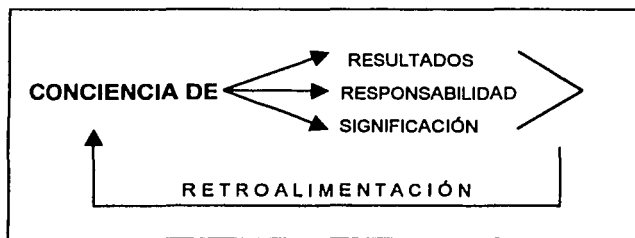
Según el modelo de expectativa (Vroom, 1964), el esfuerzo a realizar por un trabajador estará en relación directa con la expectativa de que pueda lograr el rendimiento deseado, de que ese rendimiento le lleve a unos resultados concretos y que estos resultados sean los que quiere la organización.

La motivación intrínseca influye en el rendimiento, éste en el resultado, y ambos en la satisfacción laboral.

Motivación intrínseca

Es la que lleva a la satisfacción de las necesidades superiores, que según la clasificación de Maslow son las tres últimas de su pirámide: necesidades sociales, de estima y de autorrealización. Se denomina motivación intrínseca porque tiende a satisfacer estas necesidades a partir de las características de contenido y ejecución del propio trabajo, como el tipo de trabajo, el proceso mismo de realizarlo (autonomía, oportunidades para poner en práctica los conocimientos y habilidades que se tienen), el reconocimiento recibido de los demás y la autoevaluación por la ejecución, la responsabilidad personal implicada, el progreso social que reporta y el desarrollo personal que conlleva.

Hackman y Oldman (1980) presentaron un modelo de las características del trabajo en el que señalan que la motivación laboral intrínseca se produce cuando se dan en la persona tres estados psicológicos críticos: significatividad del trabajo, responsabilidad personal sobre los resultados de su trabajo y conocimiento de esos resultados.



Estados Psicológicos críticos para que puedan sentirse motivados los trabajadores.

Motivación extrínseca

La motivación extrínseca satisface las dos primeras necesidades de la escala de Maslow, o necesidades inferiores: las fisiológicas y las de seguridad. Se denomina extrínseca porque tiende a la satisfacción de estas necesidades a partir de aspectos externos a la propia tarea, como las retribuciones económicas (monetarias o en especie), o las características del contrato laboral (fijo, eventual, etc.)

A través de la investigación se han identificado una serie de elementos favorecedores de la motivación en el trabajo que podemos clasificar de acuerdo con la teoría bifactorial de Herzberg en factores de higiene que hacen referencia al entorno laboral y tienen un carácter extrínseco al trabajo y factores motivadores que se refieren al contenido del trabajo y tiene un carácter intrínseco.

- Factores de higiene:

1. El salario y los beneficios.
2. La seguridad laboral o grado de confianza del trabajador sobre su continuidad en el empleo.
3. Las posibilidades de promoción.
4. Las condiciones de trabajo.
5. El estilo de supervisión.
6. El ambiente social del trabajo.

- Factores motivadores:

1. La consecución de la tarea.
2. Las características de la tarea.
3. La autonomía e independencia en el trabajo que conlleva la sensación de libertad, la necesidad de tomar decisiones y la responsabilidad respecto a la tarea.
4. La implicación de conocimientos y habilidades.
5. Retroalimentación y reconocimiento.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Existe un acuerdo general sobre la necesidad de que la evaluación puede resultar beneficiosa para las organizaciones, y para sus miembros, constituyendo una mejora en el marco de la gestión de recursos humanos y de la dirección de empresas en general. Dadas las aportaciones científicas, este convencimiento implica que la Evaluación del Rendimiento debe realizarse de una manera rigurosa, sistemática, profesional y evitar, en la medida de lo posible, problemas y errores que con frecuencia se cometen cuando la evaluación se realiza de una forma esporádica, intuitiva o sin un método predeterminado.

Siguiendo a Peiró (1997), pone de relieve algunos aspectos importantes, y asimismo nos advierte de los diversos roles o funciones que la Evaluación del Rendimiento puede desempeñar en la organización:

- a) **La evaluación como estrategia interpretativa y constructiva de la realidad social.** Es decir, el proceso de la evaluación se concreta en una serie de juicios acerca del rendimiento que una persona o grupo obtiene con sus resultados, sobre el potencial para desarrollar otros puestos, teniendo en cuenta ciertos condicionantes ambientales y personales. Resumiendo, la idea de una pura objetividad es un meta inalcanzable pero sí que debe ser una actitud deseable para aquellos que desempeñan este rol como evaluador.
- b) **La evaluación como ejercicio del poder a favor de la coalición dominante.** Cualquier proceso de evaluación forma, como el profesorado que evalúa a su alumnado, un ejercicio de poder ya que otorga al evaluador ese poder para emitir juicios sobre el desempeño, resultados, habilidades y capacidades y que para la persona tendrá consecuencias relevantes tales como la remuneración, la promoción en la organización o la misma estabilidad de su puesto de trabajo.
- c) **La evaluación como proceso de racionalización y justificación.** Para lograr una mayor transparencia se debe crear un procedimiento de evaluación que garantice objetividad. Esta es la intención a conseguir en todo proceso de Evaluación del Rendimiento, aunque en más ocasiones de las que deseamos, nos encontraremos que el mismo proceso de Evaluación del Rendimiento trata de justificar una decisión previamente tomada.
- d) **El componente ético.** Sea cual sea el sistema de evaluación, las técnicas y los procedimientos implementados, debemos tener presente una actitud ética o responsable en el desempeño de nuestro rol como evaluadores, no únicamente por el poder ejercido, sino más bien por las consecuencias que nuestra labor puede tener en otros miembros de la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Si considerásemos por un momento a la organización como un sistema con tres subsistemas: a) la cultura o ideológico, donde se describen los valores defendidos e interpretados en la organización, b) el tecnológico o de competencias, donde se muestran las competencias profesionales que posibilitan la capacidad del sistema profesional para lograr los objetivos de la organización, y c) el de las relaciones humanas, donde el clima de la organización refleja el grado de bienestar de sus integrantes. Estos tres subsistemas se han estrechamente interrelacionados, y la Evaluación del Rendimiento deberá tener presente cada una de ellas, evaluando cada subsistema no de una forma aislada, sino siendo consciente en el grado de relación en el que cada subsistema afecta a los otros dos.

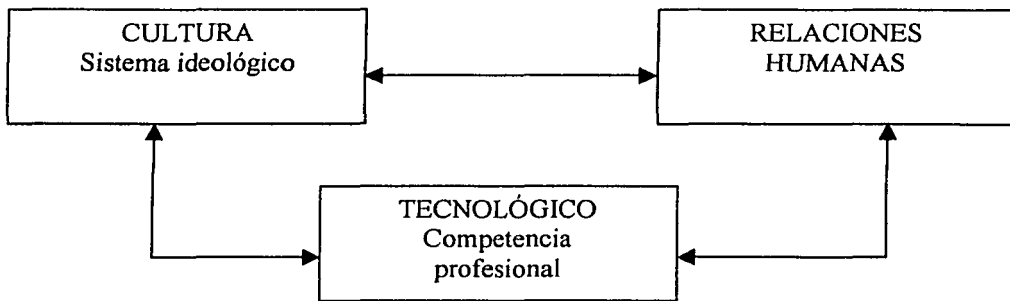


Gráfico que muestra la interdependencia entre los subsistemas de una organización

Un abuso o mal uso de los sistemas de evaluación del rendimiento creemos que afectará, en un plazo más o menos corto de tiempo, en el prestigio o credibilidad del evaluador y por ende en sus relaciones con los evaluados.

A la organización, la definimos como el conjunto de personas con los medios adecuados que funcionan para la consecución de un fin determinado (Guil Bozal, 2000).

La Evaluación del Rendimiento en una organización en general puede ser un instrumento, en este sentido, útil, pues permite realizar una observación a la misma para conocer sus puntos fuertes y débiles y establecer estrategias de mejora que le ayuden a fortalecer estos últimos.

Bazinet (1984) y Quijano (1997) parten de un idea previa y claramente defendida en sus trabajos: la evaluación del rendimiento debe formar parte de un sistema integrado de gestión y desarrollo de recursos humanos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

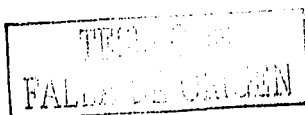
BAZINET	QUIJANO
<input type="checkbox"/> Características relacionadas con la estructura y el funcionamiento de la organización. <ul style="list-style-type: none"> • Una planificación del trabajo ya existente, e independiente a la evaluación. • Una administración cuyos resultados no son cuantificables en la práctica. • Descentralización de los resultados. • La distribución del personal en los distintos lugares de trabajo. • Prioridad acordada para cubrir un mando intermedio. • Valorización de los movimientos de personal. • Filosofía de gestión que hace hincapié en los mandos intermedios que se distinguen por su rendimiento. 	<input type="checkbox"/> Voluntad clara y decidida por parte de la dirección. <ul style="list-style-type: none"> • Asentamiento sin ambigüedades, y total apoyo. • Dotación de recursos económicos y humanos. <input type="checkbox"/> Unos fines y objetivos claros y conocidos por todos. <ul style="list-style-type: none"> • Públicamente declarados. • Credibilidad para quienes vayan a participar en él.
<input type="checkbox"/> Características relacionadas con las políticas, reglas y prácticas establecidas para el desarrollo de la carrera profesional.	<input type="checkbox"/> Un clima favorable y una cultura de participación. <ul style="list-style-type: none"> • Valores, patrones de comportamiento, vías normativas. • Participación de los evaluados en la discusión del diseño de la evaluación.
<input type="checkbox"/> Características relacionadas con los individuos y con el ambiente reinante en el trabajo.	<input type="checkbox"/> Una estructura de tareas claramente definida. <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos, técnicas de medición conocidas por los trabajadores.
<input type="checkbox"/> Características peculiares de la organización.	<input type="checkbox"/> El conocimiento, además del tamaño de la empresa, la tecnología empleada, las exigencias del mercado, el tipo de personal, ayudan a la evaluación.

Esquema de las condiciones previas a la evaluación por Bazinet y Quijano.

Para garantizar una mejor eficacia en la Evaluación del Rendimiento, ambos autores consideran que los requisitos previos son del todo necesarios. Como en cualquier proceso de influencia social, uno de los factores más importantes es la credibilidad, la evaluación genera cierto rechazo por parte de los evaluados por motivos que pueden ir desde el miedo al despido a una percepción de la evaluación como una duda o desconfianza hacia la competencia profesional.

Una voluntad clara, y públicamente citada, con una participación de la comunidad evaluada en el mismo proceso de la Evaluación del Rendimiento, unos objetivos bien definidos y un conocimiento adecuado de la cultura y clima de la empresa puede incrementar la percepción de credibilidad en evaluados, facilitando el proceso de evaluación.

La consecución de los objetivos y fines, por parte de la organización, pasa necesariamente por los resultados de los departamentos, grupos e individuos.



Como señala Quijano (1997), la organización es un sistema abierto en el que se producen procesos que permiten transformar los inputs o entradas en outputs o diversas formas de salida, tratando de cumplir los fines y objetivos de la organización.

Los inputs o dispositivos de entrada, tales como materiales, recursos económicos y/o humanos son transformados por diversos procesos ocurridos en la organización que se manifiestan en los outputs o dispositivos de salida en forma de productos, servicios o trabajos.

4. Justificación de la Evaluación del Rendimiento

¿Por qué se justifica la evaluación del rendimiento? Guil Bozal (2000) lo resume con dos ideas: la primera, la relación que tiene la Evaluación del Rendimiento y las habilidades, y la segunda, la relación que mantienen la Evaluación del Rendimiento con la motivación.

La Evaluación del Rendimiento y las habilidades

Los sistemas de evaluación permiten mejorar las habilidades de los trabajadores incidiendo de una forma indirecta a través de otros procesos que la potencian: formación, selección y contratación. La Evaluación del Rendimiento entendida como un conjunto de acciones administrativas sobre los individuos, se complementará con acciones directivas encaminadas a establecer y mejorar la selección y la formación de la organización. Es decir, forma como un bucle donde los outputs se toman a su vez en inputs relevantes y útiles para estos dos procesos.

Con respecto a la selección, la evaluación puede proporcionar criterios externos de validación. Si conocemos la medida del rendimiento de los trabajadores de una organización, podemos llegar a conocer los factores que inciden en un buen rendimiento. Si además conocemos los factores comportamentales o habilidades, éstos aconsejan que en los procesos de selección busquemos a individuos que se acerquen a este perfil de buen rendimiento o competencia.

En cuanto a la formación, la evaluación ofrecerá información sobre cuáles son los puntos débiles de los trabajadores o de un departamento determinado lo que a partir de ese punto podemos establecer estrategias o planes de mejora para incrementar el rendimiento y maximizar los fines y objetivos de la organización. La mayoría de estas estrategias de mejora para minimizar los puntos débiles de una organización pasan por la formación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La evaluación del desempeño y de la motivación

De dos maneras incide la evaluación en la motivación de los trabajadores: la primera a través de las acciones administrativas relacionadas con las recompensas y las sanciones proporcionadas a los trabajadores. De esta manera, la evaluación permite identificar qué puestos de la organización plantean mayores problemas de rendimiento facilitando de este modo la intervención y actuar en un área más específica. La segunda, de una manera más directa, la Evaluación del Rendimiento puede influir en la motivación de los trabajadores a través de la orientación, el estímulo y la retroalimentación que les proporciona.

A la retroalimentación, la definimos como el conjunto de técnicas que favorecen la participación activa de un individuo en la evaluación y corrección de sus acciones (Guil Bozal, 2000).

Retroalimentación y evaluación del desempeño

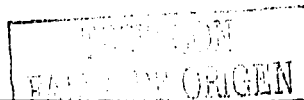
En algunas circunstancias, se utilizan evaluaciones del desempeño como base para asesorar a los empleados y tratar de hacer que mejore su desempeño subsecuente. Meyer y Walker (1961) estudiaron la eficiencia de las evaluaciones de desempeño en ese ambiente y descubrieron que el aspecto más crítico es el modo como se presenta la información al empleado, en vez de la información misma. Así, la habilidad para retroalimentar la evaluación del desempeño es aparentemente una variable muy crítica, cuando se utilizan esos datos para informar al empleado sobre sí mismo y sobre su trabajo.

Para Dessler (1996) primero, la evaluación de desempeño ofrece información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración.

Segundo, las evaluaciones ofrecen una oportunidad para que el supervisor y su subordinado se reúnan y revisen el comportamiento de éste relacionado con el trabajo. La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto de su desempeño.

Finalmente, la evaluación puede y debe ser central en el proceso de planeación de carrera en la empresa, ya que ofrece una buena oportunidad para revisar los planes de carrera de la persona a la luz de sus fuerzas y debilidades demostradas.

La vigilancia del desempeño (observaciones del comportamiento, inspecciones de los resultados o estudio de documentos con indicadores de desempeño) brinda a los empleados al menos sutiles indicios de que sus tareas son importantes, necesarios sus esfuerzos y sus contribuciones a la efectividad de la organización (Davis y Newstrom, 1999).



Pero es probable que la simple evaluación de resultados no sea suficiente. Muchos empleados están ávidos de información sobre el grado de aceptabilidad de su desempeño. Sin **retroalimentación de desempeño** (el oportuno suministro de datos o juicios sobre los resultados obtenidos en la realización de las tareas) los empleados sentirán que trabajan en el vacío y no tendrán la menor idea acerca de sus éxitos.

Para Chiavenato (1994) justifica la evaluación del rendimiento por ser un factor de medición esencial en el desempeño de la función y en la calidad de vida en el trabajo.

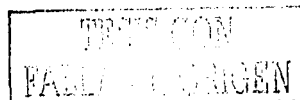
Desempeño de la función

El *desempeño de la función* recibe muchas influencias. Por ejemplo, considérese una relación entre jefe y subordinado en que el primero pretende asignar una función al segundo. El proceso comienza cuando el jefe explica al subordinado lo que debe hacer (*expectativa de la función*); el empleado recibe las explicaciones e interpreta la expectativa que se le comunica, con alguna distorsión proveniente del *proceso de comunicación (función percibida)*, y realiza lo que se le pidió, según su interpretación (*comportamiento de la función*). Después de esto, el jefe evalúa el desempeño del subordinado (*comportamiento controlado*) y compara este desempeño con la expectativa de *la función*.

Calidad de vida en el trabajo

La *calidad de vida en el trabajo* (CVT) representa el grado de satisfacción de las necesidades que logran los miembros de la empresa mediante sus experiencias en ella. La *calidad de vida en el trabajo* afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad individual, como motivación en el trabajo, adaptabilidad a los cambios en el ambiente de trabajo, creatividad y voluntad de innovar o aceptar los cambios.

El desempeño de cargo y el clima empresarial representan factores importantes en la determinación de la *calidad de vida en el trabajo*. Si ésta fuese pobre, conduciría a la insatisfacción del empleado, a la caída de la productividad, a comportamientos contraproducentes (ausentismo, sabotaje, robo, afiliación sindical, etc.). Si fuese satisfactoria, conduciría a un clima de confianza y respecto mutuo, en el cual el individuo tratará de aumentar sus oportunidades de éxito psicológico, y la administración podrá reducir mecanismos rígidos de control social.



La evaluación del rendimiento es indispensable para (Davis y Newstrom, 1999):

- 1) Asignar recursos en un entorno dinámico.
- 2) Motivar y retribuir a los empleados.
- 3) Ofrecerles a éstos retroalimentación sobre su trabajo.
- 4) Mantener buenas relaciones con grupos.
- 5) Asesorar y desarrollar a los empleados.
- 6) Cumplir las reglamentaciones. También una oportunidad formal para hacer lo que debería hacerse más frecuentemente en las organizaciones; manifestar aprecio por las contribuciones de los empleados.

Así pues, los sistemas de evaluación son necesarios para la adecuada administración y para el desarrollo de los empleados.

5. Evaluación del Desempeño

Como se describió con anterioridad, el rendimiento es una variable que hace referencia al nivel de desempeño en una tarea. Hay que distinguirlo del resultado: éste se refiere a las consecuencias que el desempeño le produce en forma de recompensas o castigos. Así pues, el rendimiento condiciona los resultados.

El rendimiento es una variable dependiente del esfuerzo que se realiza y de otras variables tanto personales (habilidades y conocimientos), como del ambiente laboral, por lo tanto es imprescindible hablar de la evaluación del desempeño; ya que el rendimiento forma parte de ello.

La evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación respecto a la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros que han de tomar (Werther y Davis, 2000).

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo y del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor y las cualidades de alguna persona con visión global orientada hacia la calidad y el mejoramiento continuo, en pro de la eficiencia y excelencia de las organizaciones. Se procuran procesos ágiles y estructuras flexibles que respondan favorablemente a los cambios del entorno y del direccionamiento interno de las empresas¹.

¹ Productividad empresarial www.logros.com/servicios.htm

Si cuenta con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen.

También puede decirse que se trata del proceso consistente en evaluar el desempeño de los empleados, compartir esta información con ellos y buscar medios para la elevación de su desempeño (Davis y Newstrom, 1998).

Chiavenato (1994) define a la *evaluación del desempeño* como una sistemática apreciación del desempeño potencial de desarrollo del individuo en el cargo.

Además, una evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, de desacuerdo, de desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, de motivación, etc.

5.1 Beneficios de la Evaluación del Desempeño

Por lo general, los principales beneficiarios son el subordinado, el superior jerárquico, y la organización.

1. Beneficios para el superior jerárquico. Tiene condiciones para:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad;
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados;
- Comunicarse con sus subordinados para hacer que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y mediante ese sistema la manera de cómo esta desarrollándose su desempeño.

2. Beneficios para el subordinado:

- Conoce las reglas del juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que la organización valora más de sus funcionarios;
- Conoce cuáles son las expectativas del superior jerárquico acerca de su desempeño, sus fortalezas y debilidades;
- Sabe qué disposiciones o medidas está tomando el superior jerárquico con el fin de mejorar su desempeño (programa de entrenamiento, capacitación, etc.) y



las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.).

3. **Beneficios para la organización:**

- Está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, medio y largo plazo y definir la contribución de cada empleado;
- Puede identificar los empleados que necesitan reciclaje y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencias;
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no sólo de promociones, sino principalmente de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

5.2 **Problemas de la Evaluación del Desempeño**

Los problemas pueden surgir en cualquier etapa del proceso de evaluación. Algunas de las trampas que hay que evitar en la apreciación del desempeño son (Oliver, 1985):

1. Carencia de normas. Sin normas no puede haber una evaluación objetiva de los resultados, solamente una apreciación subjetiva o sentimiento del desempeño.
2. Los criterios irrelevantes o subjetivos. Deben establecerse los criterios mediante el análisis del rendimiento del puesto para asegurarse que éstos se relacionen con el trabajo.
3. Errores del evaluador. Los errores de los evaluadores incluyen las preferencias o prejuicios, el efecto de halo, el error constante, la tendencia central, el temor a la confrontación, entre otros.
4. Mala retroalimentación al empleado. Es necesario comunicar al empleado los criterios de calificaciones, a fin de que la evaluación del desempeño sea eficaz.
5. Comunicaciones negativas. El proceso de evaluación se ve limitado por la comunicación de actitudes negativas con inflexibilidad, actitud defensiva y un sistema contrario al desarrollo.
6. Incapacidad para aplicar datos de evaluación. La incapacidad para utilizar las evaluaciones en la toma de decisiones de personal y el desarrollo del mismo niega el propósito básico de las mediciones del desempeño.

5.3 **¿Cómo evitar problemas en la evaluación?**

Existen por lo menos tres cosas que se pueden hacer para reducir el impacto de los problemas de la evaluación (Borman, 1975).

Primero, es necesario estar seguro de que se conoce bien los problemas mencionados. Entender el problema es un gran paso hacia su solución.

Segundo, se debe elegir la técnica de evaluación adecuada.

Tercero, capacite a los supervisores para eliminar errores de calificación, como el efecto halo, condescendencia y tendencia central, para ayudarles a evitar estos problemas.

5.4 **Pasos de la Evaluación del Desempeño**

La evaluación del desempeño comprende tres pasos (Dessler, 1996): Definir el puesto, evaluar el desempeño y ofrecer retroalimentación. La *definición del puesto* significa asegurarse de que el supervisor y el subordinado están de acuerdo en las responsabilidades y los criterios del desempeño en el puesto. La *evaluación del desempeño* significa comparar el rendimiento real del subordinado con los criterios de desempeño determinados en el paso uno; esto generalmente incluye algún tipo de formato de calificación. Tercero, la evaluación del desempeño, por lo general, requiere una o más sesiones de retroalimentación, durante las cuales se comentan el desempeño y progresos del subordinado y se hacen planes para cualquier desarrollo que se requiera.

Una lista de verificación para desarrollar un proceso de evaluación del desempeño (Cascio y Bernardín, 1981) incluye lo siguiente:

1. Realice un análisis del puesto para indagar las características (como, por ejemplo, "la conclusión oportuna de un proyecto") necesarias para el desempeño satisfactorio del puesto.



2. Incorpore estas características al instrumento de calificación.
3. Asegúrese de proporcionar los criterios de desempeño definitivos a quienes califican y a quienes van a ser calificados.
4. Utilice dimensiones individuales claramente definidas del desempeño del puesto (como cantidad o calidad) en vez de medidas globales y no definidas del desempeño del puesto (como "desempeño total").

5. Cuando se utilizan escalas gráficas de calificación, hay que evitar nombres de características abstractas (por ejemplo, lealtad, honestidad) a menos que puedan definirse en términos del comportamiento observable.
6. Emplee calificaciones de supervisión subjetiva solo como un componente del proceso de evaluación total.
7. Capacite a supervisores para utilizar en forma adecuada los instrumentos de calificación.
8. Permita a los evaluadores tener un contacto cotidiano substancial con el empleado que se evalúa.
9. Siempre que sea posible, la evaluación debe realizarla más de un evaluador, y todas las evaluaciones deben realizarse de manera independiente. Este proceso puede ayudar a "cancelar" errores y preferencias individuales por parte de los evaluadores.
10. Utilice los mecanismos de apelación formales y la revisión de calificaciones mediante el personal de nivel superior.
11. Documente la evaluación y las razones para dar una decisión de despido (si existe).

5.5 Las Competencias Laborales y el Desempeño

La importancia de la evaluación del desempeño en relación con las competencias laborales radica en que ambas buscan la capacidad productiva del individuo cuantificable en términos de desempeño; de hecho la evaluación del desempeño representaría el punto de partida para que un individuo pueda calificarse con capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral.

La noción de competencia, tal como es usada en relación al mundo del trabajo, se sitúa a mitad de camino entre los conocimientos y las habilidades concretas; la competencia es inseparable de la acción, pero exige a la vez conocimiento. Una definición del diccionario Larousse la define como: "en los asuntos comerciales e industriales, la competencia es el conjunto de los conocimientos, cualidades, capacidades, y aptitudes que permiten discutir, consultar y decidir sobre lo que concierne al trabajo. Supone conocimientos razonados, ya que se considera que no hay competencia completa si los conocimientos teóricos no son acompañados por las cualidades y la capacidad que permita ejecutar las decisiones que dicha competencia sugiere." Son entonces un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica².

² Tema clave en la articulación Educación – Trabajo; Biblioteca de la Organización de Estados Iberoamericanos, María Antonieta Gallart y Claudia Jacinto. www.campus.oei.org/oeivirtU/ftp/cund2a04.htm

Las competencias, por otro lado, no son patrimonio del puesto de trabajo, sino que son atributos de la persona del trabajador; incorporan entonces elementos individuales y sociales en una trayectoria que en cada caso es única. Esta individualización de las competencias ha llevado a la implementación de sistemas de evaluación acordes; un ejemplo de ello son los centros interinstitucionales que se ocupan de efectuar el llamado "balance de competencias" en Francia, cuya creación a mediados de los ochenta se orientó a responder tanto a una demanda social como a una demanda individual. La demanda social emanó fundamentalmente de parte de las empresas, donde el balance es considerado como un instrumento central de la gestión de competencias, especialmente en relación a la capacitación. Desde la perspectiva individual, el balance representa un aporte para el trabajador para evaluar las competencias adquiridas y pesar sus carencias frente a contextos laborales concretos.

Por lo tanto, se puede decir que las competencias al ser parte de los atributos con los que cuenta un trabajador, se miden por medio de la evaluación del rendimiento.

¿Qué son las competencias laborales?

No hablamos de nada nuevo, pues este concepto fue utilizado por David McClelland hace unos 30 años atrás. A través de sus investigaciones demostró que las evaluaciones y tests tradicionales que decían predecir el desempeño exitoso, eran insuficientes.

A través del tiempo se han dado a conocer diferentes definiciones. Sin embargo, creo poder resumirlas a continuación:

Competencia: Capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas³.

Podría interpretarse también en el siguiente gráfico:



³Competencias laborales: la puesta en valor del capital humano. Humberto Quezada Martínez, www.sht.com.ar/Archivo/temas/competencias2.htm

Las competencias pueden calificarse según el “saber” (competencias de conocimientos generales), el “saber hacer” (competencias de conocimientos técnicos) y “saber ser” (competencias relacionadas con las actitudes y los conocimientos socialmente desarrollados).

Existen múltiples y variadas definiciones en torno a la competencia laboral⁴.

Un concepto generalmente aceptado la establece como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.

La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada⁵.

CONOCER⁶ (México): Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por si mismas para un desempeño efectivo.

POLFORM/OIT (Organización Internacional del Trabajo)⁷: La competencia laboral es la construcción social de aprendizaje significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida – mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

Cabe mencionar que la OIT ha definido el concepto “Competencia Profesional” como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello.⁸ En este caso, los conceptos competencia y calificación, se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo.

ALEMANIA⁹: Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

⁴ FERNANDO VARGAS ZUÑIGA Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral CINTERFOR/OIT

⁵ FERNANDO VARGAS ZUNIGA La formación por competencias como instrumento para incrementar la competitividad. OIT 1998

⁶ CONOCER. La normalización y certificación de competencia laboral: Medios para incrementar la productividad de las empresas.

Presentación en POWER POINT. MARZO 1997

⁷ Ducci María Angélica. El enfoque de la competencia laboral en la perspectiva internacional. En: formación basada en competencia laboral. CINTERFOR/OIT. Montevideo 1997.

⁸ OIT. Formación Profesional. Glosario de términos escogidos. GINEBRA 1993

⁹ Bunk G. P. La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA. Revista CEDEFOP N°1. 1994

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Nacional Council for Vocational Qualifications (NCVQ): en el sistema inglés, más que encontrar una definición de competencia laboral, el concepto se encuentra latente en la estructura del sistema normalizado. La competencia laboral se identifica en las normas a través de la definición de elementos de competencias (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir), criterios de desempeño (definiciones acerca de la calidad), el campo de aplicación y los conocimientos requeridos.

En este sistema se han definido cinco niveles de competencias¹⁰ que permiten diferenciar el grado de autonomía, la variabilidad, la responsabilidad por recursos, la aplicación de conocimientos básicos, la amplitud y alcance de las habilidades y destrezas, la supervisión del trabajo de otros y la transferibilidad de un ámbito de trabajo a otro.

Identificación de competencias

Es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente. Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, ello implica que se facilite la participación de los trabajadores durante los talleres de análisis. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio y mucho más conveniente de área ocupacional o ámbito de trabajo.

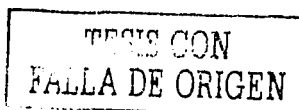
Normalización de competencias

Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores y entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una figura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país).

Formación basada en competencias

Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes tendrá mucha

¹⁰ Formación Profesional. www.cgtforo.org.ar/Documentos/indicefp.html



más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

Es necesario, no solamente que los programas de formación se orienten a generar competencias mediante la base de las normas, sino también, que las estrategias pedagógicas sean mucho más flexibles a las tradicionalmente utilizadas. De este modo, la formación por competencias enfrenta también el reto de permitir una mayor facilidad de ingreso-reingreso haciendo realidad el ideal de la formación continua. De igual forma, es necesario que permita una mayor injerencia del participante en su proceso formativo decidiendo lo que más necesita de la formación, el ritmo y los materiales didácticos que utilizará en su formación, así como los contenidos que requiere.

Al implementar las competencias laborales en una organización, la evaluación del rendimiento para un empleado se efectuará con mayor confianza y efectividad en los resultados, ya que prácticamente se establece el perfil de actitudes, aptitudes, habilidades y actividades que se necesitan para que un individuo pueda cubrir y desempeñar satisfactoriamente, así como desarrollar un puesto de trabajo con un procedimiento estandarizado para el evaluado y evaluador convertido en una norma.

Los planes de capacitación en los que participará el evaluado estarán dirigidos al mejoramiento de su desempeño y las evaluaciones que se le apliquen tomarán como base, en el contenido de los mismos el cumplimiento de los objetivos inherentes a su cargo, al área de adscripción a la que pertenece y a la organización como un todo.

Por otro lado, en lo organizacional, un trabajador que sepa lo que se espera de él, realizará sus actividades correspondientes con mayor eficiencia y motivación enfocados al cumplimiento de diversos objetivos de su área; que aquel a quien se le asigna un puesto y no se le ubica en el gran marco y en las funciones de la organización.

Los mecanismos de incentivos se pueden ligar mucho más fácilmente al logro de niveles de competencia y serán claros para el trabajador y la organización. Las posibilidades de movilidad laboral pueden ser juzgados con mayor ponderación cuando se conocen las competencias requeridas en otras áreas de la entidad.

Certificación de competencias

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada.

La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, en un sistema normalizado, no es un

diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido. Esto otorga mucha más transparencia a los sistemas normalizados de certificación ya que permite a los trabajadores saber lo que se espera de ellos, a los empresarios saber qué competencias están requiriendo en su empresa y; a las entidades capacitadoras, que orientación dar a su currículo. El certificado es una garantía de calidad sobre lo que el trabajador es capaz de hacer y sobre las competencias que posee para ello.

La Formación por competencias y la empleabilidad

Las ventajas derivadas de la transparencia del mercado son totalmente aprovechables por los trabajadores formados y certificados por competencias.

Se espera que un proceso formativo desarrolle competencias de base amplia, comúnmente llamadas competencias genéricas. Así, se han venido comprobando que en el ejercicio de diferentes actividades laborales se ponen en juego competencias comunes que no son exclusivas de un puesto de trabajo y si pueden apropiarse para el ejercicio de diferentes empleos.

La formación con esta orientación hará que las habilidades del trabajador se puedan aprovechar en una mayor gama de opciones de empleo. En este sentido la formación y certificación de competencias apoyan la empleabilidad.

La certificación de competencias laborales entraña una ventaja para el trabajador al reconocerle competencias adquiridos aún durante su experiencia y no limitar la descripción de sus capacidades laborales a lo que haya sido su vida académica. Los modelos más desarrollados del enfoque de competencias apuntan a darle a la certificación el mismo valor de los títulos educativos, destruyendo el concepto de educación de primera (educación recibida en las instituciones educativas, como la escuela y/o universidad) y de segunda categoría (educación recibida en las organizaciones por medio de las experiencias y/o capacitaciones que se llevan a cabo para desarrollar cierta labor).

Aún algunas de las competencias del área de desempeño actual son totalmente transferibles a nuevos empleos, si éstas se reconocen y certifican, aceleran las decisiones de promoción y motivan a quienes lo desean, a realizar acciones de capacitación que les permitan estar elegibles para esas nuevas posiciones.

El contenido de los trabajos también ha registrado significativas transformaciones, el concepto de puestos de trabajo ha dado paso al concepto de ocupación. Las ocupaciones son conjuntos más abiertos que evocan los conocimientos básicos de un área con las características de poder ser transferidos en el ejercicio de varios empleos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La formación profesional ha ampliado su concepción y presencia. Para responder a la rapidez con que los cambios están afectando al mundo del trabajo, la formación esta acudiendo a nuevos enfoques de calificación laboral.

La nueva configuración de las ocupaciones y los drásticos ajustes en las formas de trabajo y en los procesos productivos han ocasionado el nacimiento de nuevas exigencias a los trabajadores.

Ahora la formación profesional debe buscar la generalización de competencias en los trabajadores, no la simple conjunción de habilidades, destrezas y conocimientos. La configuración adquirida por las ocupaciones exige un más amplio rango de capacidades que involucran, no solo de conocimientos y habilidades, sino también la comprensión de lo que están haciendo.

Paulatinamente se piden mas competencias de contenido social asociadas a la comunicación, la capacidad de diálogo, capacidad de negociación, pensamiento asertivo y facilidad de plantear y resolver problemas. Se está reconociendo la necesidad de formar trabajadores competentes, no de calificar trabajadores. Esta sutil diferencia evoca un conjunto de competencias nuevas que además pueden transferirse de un empleo a otro, mejorando, por tanto, la empleabilidad.

¿Cómo contribuyen las Competencias Laborales en la organización y en el empleado¹¹?

- Estructuras más planas, incremento del espíritu emprendedor, mayor interés en el reto.
- Aparición de organizaciones autodiseñadas, que se caractericen por ser capaces de enfrentarse rápidamente a entornos cambiantes por medio de la improvisación del personal. Son organizaciones centradas en capacidades y procesos o en competencias que las personas deben adquirir para gestionar el cambio.
- Enriquecimiento del desempeño laboral.
- Concientización del empleado en el proceso de aprender a aprender.
- Efectiva atención a las necesidades de la empresa y los trabajadores.
- Mayor precisión en objetivos y resultados de la capacitación.
- Permite el reconocimiento de competencias adquiridas empíricamente.
- Elimina las barreras para ingresar a servicios formales de la capacitación.

¹¹ "Competencias Laborales". Mtra. María del Carmen Vazquez I. www.itson.mx/itson/2000/publicaciones/cultadm/febmar/competencias_laborales.htm

- Permite identificar el programa de capacitación adecuado para cada persona.
- Empleados certificados (SNCCCL Sistema de Normalización y Certificación de Competencia Laboral).
- Mejores niveles de vida, al aspirar a ascender a nuevos puestos de trabajo.

Ahora bien, conducir una gestión integral de la evaluación del rendimiento con enfoque en competencias laborales bien orientado permitirá:

- Alinear el aporte del capital humano con las necesidades estratégicas de la organización.
- Administrar de manera eficiente el activo intelectual de nuestros trabajadores, y a través de ello los activos a su cargo.
- Evaluar su desempeño sobre la base de resultados y conocer el personal de desempeño medio que requiere desarrollo para un desempeño superior.
- Remunerar al personal de manera justa.
- Determinar el esfuerzo formativo necesario para la movilidad funcional del personal.
- Asegurar el cumplimiento eficiente de programas, procedimientos, lineamientos, objetivos y actividades de una organización al contar con personal altamente calificados y certificados.

En México, a partir de un acuerdo intersectorial (Educación y Trabajo) se da origen al CONOCER.

El gobierno de México firma una acuerdo con el Banco Mundial para instrumentar el PMETyC (Programa de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación), el cual tiene la finalidad de mejorar la calidad de la formación para y en el trabajo, de manera flexible y de conformidad con los requerimientos del sector productivo de bienes y servicios.

Los componentes del acuerdo con el Banco son:

- A) Sistema Normalizado de Competencias Laborales y Certificación de Competencias: Plantea la creación de un sistema normalizado de competencia laboral, a partir del cual se creará el Sistema de Certificación de Competencia Laboral. El sector productivo y el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) definen y establecen las normas de competencia laboral de carácter nacional o por rama de actividad productiva o área ocupacional. Asimismo se establecen los mecanismos de evaluación y certificación de conocimientos, habilidades y destrezas, independientemente

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

de la forma en que se hayan adquirido, y con base en una norma de carácter nacional.

- B) **Modernización de los programas de capacitación:** Creación de un sistema de formación y capacitación que se oriente por resultados y se base en normas de competencia laboral y que, además sea flexible para facilitar a los individuos el tránsito entre educación y trabajo a lo largo de su vida productiva y ofrezca a las empresas servicios educativos de calidad que les permitan atender sus requerimientos de productividad y competitividad.

En este componente participan los denominados ejecutores del proyecto conformado por:

- Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI),
 - Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria (DGETA),
 - Unidad de Ciencia y Tecnología del Mar (UECyTM),
 - Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP),
 - Dirección General de Centros de Formación Profesional (DGCFP), los cuales están encargados de proporcionar el servicio educativo bajo la nueva modalidad.
- C) **Estímulos a la demanda para la educación basada en competencias y su certificación:** Desarrolla el mercado de la capacitación y la certificación de competencia laboral, mediante el otorgamiento de apoyos económicos tanto a la población desempleada –a través del Programa de Becas para la Capacitación de los Trabajadores (PROBECAT) –, a los trabajadores en activo –Calidad Integral y Modernización (CIMO)– como a las empresas que participen y promuevan estos procesos. En este componente participa activamente la STyPS (Secretaría del Trabajo y Previsión Social) a través de la Dirección General de Empleo (DGE) y los servicios estatales de empleo.
- D) **Sistemas de Información, Estudios y Administración del Proyecto:** Establece un sistema de información que permite dar seguimiento y evaluar los impactos del proyecto en su conjunto, así como coordinar la realización de estudios e investigaciones que retroalimenten a otros componentes.

Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación

El Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETyC) es la respuesta de trabajadores, empresarios y gobierno para cubrir los requerimientos de calificación de los trabajadores mexicanos, mejorar los niveles de productividad y competitividad de las empresas y de la economía nacional en su conjunto, así como ampliar las posibilidades de incorporación, desarrollo y permanencia de los individuos en el empleo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El PMETyC se implementa a partir de 1995 en forma coordinada por las Secretarías de Educación Pública (SEP) y del Trabajo y Previsión Social (STyPS), las que con el apoyo y participación de los sectores empresarial, laboral y educativo pretenden transformar los procesos de formación y capacitación de nuestro país, impulsando una nueva relación empresa-trabajador-escuela.

El objetivo fundamental del PMETyC es impulsar un proceso de cambio capaz de convertir a la formación de los recursos humanos en el eje central del aumento de la productividad y competitividad de las empresas mexicanas y del progreso personal y profesional de los trabajadores. Este cambio se basa en el enfoque de competencia laboral.

El PMETyC se desarrolla a través de cinco componentes:

- Sistema Normalizado de Competencia Laboral.
- Sistema de Certificación de Competencia Laboral.
- Transformación de la Oferta de Capacitación.
- Estímulos a la Demanda.
- Información, Evaluación y Estudios.

Corresponde al Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) el desarrollo de los dos primeros componentes; a las Secretarías de Educación Pública y del Trabajo y Previsión Social los siguientes dos, respectivamente, y el último corresponde a los tres en su conjunto.

El PMETyC propone que el sector productivo (trabajadores y empresarios) definan normas que expresen los requerimientos para el correcto desempeño de funciones productivas, a partir de las cuales se pueda evaluar el nivel de competencia de los individuos y, en su caso, certificar dicha competencia, independientemente de la forma en que se adquirió.

Igualmente, que las instituciones educativas y de capacitación adecuen sus planes y programas para que su oferta sea modular, flexible y pertinente a los requerimientos de los individuos y las empresas.

En el presente trabajo de investigación se describe brevemente los dos primeros componentes, en el cuál CONOCER los desarrolla:

1.- Sistema Normalizado de Competencia Laboral.

Es uno de los cinco componentes del Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETyC). Tiene como propósito que el sector productivo defina y establezca Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) de carácter nacional por rama de actividad productiva o área de competencia, las

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

cuales serán la base para el desarrollo del Sistema de Certificación de Competencia Laboral.

Para propósitos del **Sistema Normalizado de Competencia Laboral** se considerará como Elemento de Competencia el conjunto integrado por el título del Elemento de Competencia y los componentes siguientes¹²:

- Criterios de desempeño.
- Campo de aplicación.
- Evidencias por desempeño.
- Evidencias por producto.
- Evidencias de conocimientos.
- Evidencias de actitudes.
- Lineamientos para la evaluación.
- El glosario (opcional).
- Las condiciones físicas relevantes del candidato (opcional).

Las evidencias por desempeño, conocimientos y actitudes se pueden establecer por medio de una evaluación; por lo que la evaluación del rendimiento puede ser un punto fundamental para poder obtener esta información y que pueda formar parte de dicho Sistema.

La Norma Técnica de Competencia Laboral debe reflejar:

- La competencia para realizar la actividad referida por la función.
- La competencia para administrar los recursos requeridos para el trabajador y el trabajo mismo.
- La competencia para trabajar en un marco de seguridad e higiene y de protección al medio ambiente.
- La competencia para desempeñarse en un ambiente organizacional, para relacionarse con terceras personas y para resolver situaciones contingentes.
- La aptitud para transferir la competencia de un puesto de trabajo a otro.
- La aptitud para responder positivamente a los cambios tecnológicos y a los métodos de trabajo.

2.- Sistema de Certificación de Competencia Laboral.

Objetivos Centrales:

- Reconocer de conformidad con las Normas Técnicas de Competencia Laboral de carácter nacional aprobadas, las habilidades, conocimientos y destrezas de los trabajadores, adquiridas en el trabajo mediante la capacitación o en forma autodidacta, permitiendo su acumulación progresiva.

¹² Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) www.conocer.org.mx

- Facilitar la adquisición y desarrollo de habilidades que permitan a los trabajadores adaptarse y desempeñar distintas funciones productivas, con la calidad y eficiencia establecida por las Normas Técnicas de Competencia Laboral.
- Generar oportunidades para la formación y capacitación continua de los individuos.
- Facilitar la transferencia de competencias laborales dentro de un mismo proceso productivo, y entre empresas y ramas de actividad, permitiendo al trabajador alcanzar rápidamente los niveles de productividad y calidad esperados.
- Apoyar la detección de necesidades de capacitación dentro de las empresas.
- Agilizar y reducir costos de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.

Acciones:

- Definir los criterios para determinar si un individuo posee los conocimientos, habilidades y destrezas comprendidos en una Norma Técnica de Competencia Laboral, independientemente de la forma en que hayan sido adquiridos.
- Establecer los principios que normen la expedición de la documentación que certifique el dominio de la competencia de los individuos.
- Establecer el marco normativo que garantice el libre acceso e igualdad a la certificación.
- Promover, autorizar y vigilar, por parte del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), la operación de los Organismos Certificadores, Centros de Evaluación y Evaluadores Independientes.

Beneficios:

- Contar con indicadores sobre el nivel de competencia de la fuerza de trabajo, que permitan satisfacer las necesidades de las empresas y orientar sus estrategias de capacitación, así como agilizar y reducir costos de selección, reclutamiento y rotación de personal.
- Compatibilizar el nivel de competencia de los recursos humanos con los requerimientos de las empresas.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

- Disponer de criterios comunes de desempeño laboral en el aparato productivo.
- Incrementar los niveles de productividad y competitividad de las empresas, a través de mejorar la calidad de sus recursos humanos.
- Formar recursos humanos que respondan a los avances de la tecnología y la transformación productiva, mediante la vinculación entre la oferta de educación y capacitación con el sector productivo.
- Brindar al trabajador un documento reconocido que avale sus conocimientos, habilidades y destrezas para el trabajo, que facilite su incorporación y desarrollo en el sector productivo.

Es importante señalar que la certificación de competencia laboral es un proceso voluntario, que si bien incrementará la oportunidad de mantener un empleo, también procurará mantener un nivel de desempeño óptimo y ascendente.

Organismos Certificadores

La certificación de competencia laboral es realizada por los Organismos Certificadores.

El Organismo Certificador es una entidad que actúa de tercera parte, es decir, no tiene participación funcional ni jerárquica en la capacitación y la evaluación de los individuos a quienes certifica.

El Organismo Certificador puede atender la demanda de certificación en una o más áreas de competencia laboral, cuando cuente con la infraestructura necesaria para ello.

Para realizar la certificación el Organismo Certificador debe acreditar a Centros de Evaluación y/o a Evaluadores Independientes, quienes realizarán las funciones de capacitación y evaluación de la competencia laboral.

Las responsabilidades de los Organismos Certificadores son:

Asegurar y garantizar la calidad de:

1. La acreditación de entidades de evaluación.
2. El proceso de evaluación que realicen las entidades acreditadas a través de la verificación externa.
3. La certificación de los individuos.
4. Coadyuvar a que la certificación alcance credibilidad y reconocimiento social.
5. Realizar verificaciones externas a las entidades de evaluación que acredite.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para acreditarse como Organismo Certificador, la entidad interesada, debe demostrar el cumplimiento de los siguientes requisitos:

- Ofrecer garantías de imparcialidad de los procedimientos de evaluación y certificación.
- Tener capacidad técnica y personal competente.
- Contar con infraestructura administrativa y física suficiente.
- Ofrecer garantías a los usuarios del servicio y a la sociedad en general.

Los Organismos Certificadores son instituciones que demostraron ante el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral que cumplen los requisitos señalados, para realizar la certificación de la competencia laboral y en consecuencia, son acreditados para realizarla.

A esta fecha existen seis Organismos Certificadores:

- Certificadora de Competencia Laboral en Alimentos y Bebidas, S. C. (CECOLAB)
- Calidad Mexicana Certificada, A.C. (CALMECAC)
- Centro Nacional de Evaluación de la Educación Superior, A.C. (CENEVAL)
- Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. (IMNC)
- Competencia Laboral y Competitividad, S.C. (CLYC)
- Centro de Investigación y Asesoría Tecnológica en Cuero y Calzado, A.C. (CIATEC)

Estos organismos deberán asegurar que actuarán con independencia de los procesos de la evaluación, capacitación y de la relación jerárquica de los individuos que buscan la certificación, así como demostrar capacidad técnica, contar con personal competente e infraestructura administrativa y física para el control y manejo de los procesos de certificación de competencia laboral.

6. Filosofía y objetivos de la Evaluación del Rendimiento

Filosofía de la evaluación

Hace aproximadamente unos veinte años, los programas de evaluación tendían a enfatizar los rasgos, deficiencias y capacidades de los empleados, pero la moderna filosofía de la evaluación pone el acento en el desempeño presente y las metas futuras. Esta nueva filosofía también subraya la participación de los empleados en el establecimiento de metas con el supervisor y el conocimiento de los resultados, así, las características distintivas de la filosofía moderna de la evaluación son las siguientes:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1. **Orientación del desempeño:** no basta que los empleados empeñen su esfuerzo; es necesario que este esfuerzo resulte en la obtención de los resultados (productos o servicios) deseados.
2. **Atención particular a metas u objetivos:** los empleados deben tener una idea muy clara de lo que se supone que deben hacer sobre el grado de prioridad de sus tareas; como reza el dicho: "No llegarás a ninguna parte si no sabes a donde vas".
3. **Mutuo establecimiento de metas entre supervisor y empleado:** este principio se base en la certeza de que la gente hará un mayor esfuerzo por cumplir metas u objetivos si participa en el establecimiento de éstos.
4. **Amplios sistemas de retroalimentación:** los empleados pueden ajustar mejor su desempeño si saben qué tan bien están desempeñando sus labores a ojos de la organización.

Los objetivos o fines de la evaluación, ¿Para qué evaluar?

La evaluación es fundamentalmente un proceso de retroalimentación, ya que tiene como objetivo final la propia mejora constante de una organización de todos sus elementos y estructuras, en ningún caso debe ser entendida como un elemento punitivo hacia los trabajadores.

Siguiendo a Quijano, nos disponemos a enumerar los cinco fines habituales de la Evaluación del Rendimiento en las organizaciones: identificar potenciales, remunerar a los empleados según su rendimiento, incrementar la mejora del desempeño de la tarea, procurar y fomentar la implicación de los trabajadores en los objetivos de la organización y, por último tratar de crear un documento administrativo.

Para Chiavenato (1994) los objetivos de la evaluación son los siguientes:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación;
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo de la forma de administración;
3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, de una parte, los objetivos empresariales y, de otra, los objetivos individuales.

FINES	¿Tenemos necesidad?	¿Podemos hacerlo?	¿Estamos organizados para hacerlo?	¿Hay consenso para aplicarlo?
1.- Identificar potenciales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Hay alta rotación? ✓ ¿Hay previstas muchas jubilaciones? ✓ ¿La organización prevé expandirse o diversificarse? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Están establecidos por convenio o Ley los criterios de promoción? ✓ ¿Cuál es la política de la organización sobre la promoción o la incorporación de nuevos empleados? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe una política definida de promoción interna? ✓ ¿Están definidas las políticas en la organización para la promoción interna? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Piensan los empleados que a mayor rendimiento implica una mayor posibilidad de promoción? ✓ ¿Hay un sentimiento generalizado de que las promociones suelen ser merecidas?
2.- Remunerar según el rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Depende el rendimiento de la actuación directa de los trabajadores? ✓ ¿Necesita la organización aumentar su nivel de productividad, ventas, actuación del personal, etc? ✓ ¿Es más bajo el nivel de competitividad de la organización que otras con un giro similar? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Permite la reglamentación laboral establecer salarios diferenciados según las personas, si es así, hasta cuánto? ✓ ¿Hay una política de la organización de repartir parte de la ganancia obtenida con los trabajadores? ✓ ¿Cuál es la postura de los sindicatos? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Es correcta la estructura salarial? ✓ ¿Los salarios actuales son equiparables al sector? ✓ ¿Se pueden definir y cuantificar los objetivos a conseguir? ✓ ¿Hay una política definida de valoración de puestos de trabajo y de méritos? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Los empleados creen que hay igualdad interna, es decir, a igual trabajo igual salario? ✓ ¿Creen los empleados que un mayor trabajo implica que haya una mayor remuneración?
3.-Mejorar el desempeño	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Hay personal eventual o recién incorporado? ✓ ¿Qué importancia se le da a la polivalencia y a la movilidad? ✓ ¿Cuál es el nivel de errores, ambiente laboral y reclamaciones? ✓ ¿Es alto, el nivel de exigencia de los clientes? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existen medios para llevar a cabo los planes de formación? ✓ ¿La cultura organizativa valora más el día a día o el mediano plazo? ✓ ¿La política de la empresa es mejorar la organización además del desempeño de los empleados? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Hay descripciones de puestos? ✓ ¿Existe una política de formación y programas concretos? ✓ ¿Hay establecidos mecanismos de control de la calidad del trabajo realizado? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se fomenta la autonomía y la delegación de responsabilidades? ✓ ¿Creen los empleados que sus propuestas de mejora son atendidas?
4.- Implicación de los trabajadores en los objetivos de la organización	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Es una empresa de nueva creación? ✓ ¿Hay un cambio radical en la estrategia de la empresa? ✓ ¿Es muy importante el trabajo coordinado en grupo? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Hay una política de transparencia informativa? ✓ ¿No hay incongruencias entre lo que se quiere y se practica? ✓ ¿La participación y la información es una práctica diaria? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se hacen reuniones periódicas para informar de la marcha de la empresa? ✓ ¿Hay una política establecida de puertas abiertas? ✓ ¿Está definido un plan estratégico a mediano plazo? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Creen los trabajadores que las informaciones que da la organización son verídicas y completas? ✓ ¿Se estimula la libertad de opinión y no hay temor a expresar quejas?
5.-Crear un documento administrativo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Una vez realizada la Evaluación del Rendimiento, ésta debe reflejar la situación de la organización y de los empleados que formaron parte de la evaluación detectando las fortalezas y debilidades de la misma en un período de tiempo que puede ser mensual, semestral ó anual. ✓ Posteriormente deberá ser archivada. ✓ La evaluación de rendimiento es realizada para cumplir una norma, política ó procedimiento establecido. ✓ Se busca tener un único documento que arroje y explique la situación general de la organización. ✓ Se puede utilizar como justificación para la renovación o no del contrato de trabajo. 			

Fines habituales de la evaluación del rendimiento (Quijano, 1997)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

7. ¿Qué evaluar? El objeto de la evaluación

De cierta manera, se puede decir que la Evaluación del Rendimiento busca medir formalmente las actitudes del evaluado en un periodo de tiempo determinado de acuerdo con las características y actividades que desarrolla en un puesto determinado y que se pueden traducir en resultados que son productos del trabajo que consigue el trabajador por su forma de hacer, así como ciertos rasgos y/o conductas inherentes al individuo evaluado.

Todas las personas tienen actitudes que dan como resultado tendencias a responder positiva o negativamente ante otra persona, ante un grupo de personas, ante un objeto, ante una situación que comprende objetos y personas o ante una idea.

Una actitud es un asunto complejo que no puede describirse totalmente con ningún índice numérico aislado.

El concepto de "actitud" se usará aquí para denotar la suma total de inclinaciones y sentimientos, prejuicios o distorsiones, nociones preconcebidas, ideas, temores, amenazas y convicciones de un individuo acerca de cualquier asunto específico. La actitud de una persona acerca del pacifismo significa todo lo que piensa y siente acerca de la paz y la guerra. (Thurstone, 1978)

Para Blum y Naylor (1999) cuando se emplea el término actitudes, quiere indicar las creencias, los sentimientos y las tendencias de acción de un individuo o grupo de individuos en relación con los objetos, ideas o personas.

La actitud basada en la opinión puede ser más intensa que la que se fundamenta en hechos.

Las actitudes se reflejan en las opiniones o puntos de vista que sostenemos.

El concepto "opinión" significará aquí la expresión verbal de la actitud (Thurstone, 1978).

Las actitudes que tenemos hacia el sexo opuesto, la religión, la tolerancia o el prejuicio, la educación, las ocupaciones, los partidos políticos y todos los otros campos en donde las actitudes se pueden expresar, son el resultado, en gran parte, de nuestra aceptación o rechazo de las actitudes que guardan los miembros de nuestra familia.

En esencia, las opiniones son actitudes y todos tenemos una opinión sobre casi todo. Algunas veces nos oponemos o defendemos algo con gran fuerza; en ocasiones nos reservamos el juicio porque nos sentimos confusos o no tenemos certeza.

La opinión tiene interés únicamente si la interpretamos como símbolo de la actitud. Por consiguiente, es alguna cosa propia de las actitudes que deseamos medir. Usaremos las opiniones como medios para medir las actitudes.

Pero me viene a la mente la incertidumbre de usar una opinión como índice de actitud, pues el individuo puede ser embustero. Si no deforma intencionalmente su actitud real sobre un asunto en disputa, puede modificar, sin embargo, su expresión, por razones de cortesía, especialmente en situaciones donde la expresión franca de la actitud puede no ser bien recibida. Esto ha conducido a la idea de que, por encima de lo que dice, la acción de un individuo es un índice más seguro de su actitud. Pero sus acciones también pueden ser distorsiones de actitud. Un político comunica amistad y hospitalidad en la acción manifiesta, mientras que esconde otra actitud que expresa más fielmente a un amigo íntimo.

Las relaciones interpersonales se determinan, en alto grado, por las actitudes que guardan las personas. Las actitudes similares tienden a producir más cooperación y las actitudes disímboles producen más fricción entre los individuos.

La justificación de las actitudes que tenemos, son a menudo, una función de las racionalizaciones que utilizamos para justificar el conocimiento, o la ausencia de éste, que poseemos respecto a cualquier tópico (Blum y Naylor, 1999).

Ni las opiniones ni los actos manifiestos constituyen, en ningún sentido, una guía infalible de las inclinaciones subjetivas y preferencias que constituyen la actitud. Por consiguiente, debemos conformarnos con usar las opiniones, u otras formas de acción, como simples índices de actitud. Debe reconocerse que existe cierta discrepancia, algún error de medida, entre la opinión o acción manifiesta que usamos como índice y la actitud que inferimos de tal índice. Pero esta discrepancia entre el índice y la "verdad" es universal.

La medición de actitudes, expresada por las opiniones de un individuo, no constituye a la vez y forzosamente la predicción de lo que hará.

Supondremos que es de interés saber lo que las personas dicen que creen aunque su conducta sea inconsistente con las opiniones que expresen. Incluso en el caso de que distorsionen intencionalmente sus actitudes, por lo menos mediremos las actitudes que tratan de hacer creer a los demás.

Concedemos, por otra parte, que las actitudes de las personas están sujetas a cambio. Aunque es raro que las actitudes cambien de la noche a la mañana, es cierto que cambian.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Una actitud favorable hacia un lugar de trabajo significa que generalmente se trata de una fábrica o una oficina agradable y que nos gusta trabajar ahí. Podemos preferir no aceptar otro trabajo, debido a que tenemos algo sentimental respecto al lugar. Luego, nos encontramos en un estado de ánimo favorable, y en ocasiones manifestamos varias formas emocionales de conducta en el trabajo o en las cosas relacionadas con él.

Una actitud desfavorable tiene aspectos hedonistas similares, excepto que son negativos. Nos desagrada el lugar, por lo general nos sentimos infelices y nuestro estado de ánimo es de depresión, odiamos a los compañeros de trabajo y a los patrones y estallamos en accesos de ira ante la provocación más ligera.

MÉTODOS PARA MEDIR ACTITUDES

A continuación, se realiza una breve descripción de los métodos más comunes para medir las actitudes y hago referencia sobre las ventajas y desventajas sobre el uso de cada uno.

Método impresionista

Se basa en la observación del comportamiento de las actitudes.

La validez del método impresionista varía desde muy deficiente hasta muy bueno, dependiendo en gran parte del entrenamiento del observador, si puede mantenerse neutral en la situación que observa, si sus antecedentes y lealtades excluyen la posibilidad de conclusiones correctas o si los resultados se fuerzan en cierta dirección.

Entrevista dirigida

Es una conversación con cierto fin y en la cual el entrevistador trata de obtener respuestas honestas y completas respecto a un número específico de preguntas y tiene como ventaja la interacción cara a cara.

El entrevistador debe tratarse a ciertas reglas, limitar su participación al mínimo, formular las preguntas y decir algunas cuantas palabras pertinentes para recalcar al entrevistado la importancia de lo que debe decir. El entrevistador nunca debe argüir o dar consejos, sino que debe tener la habilidad de refrenar estas dos tendencias. También debe limitarse, en el sentido de no expresar sus convicciones particulares.

Las preguntas deben ser justas, no permitir un amplio margen para respuesta, ni ser engañosas. Tampoco deben avergonzar a la persona.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En manos de personas inexpertas, la entrevista puede convertirse en una simple arenga, en una serie desviada de preguntas o en una discusión.

Entrevista no guiada (no dirigida)

La entrevista no guiada se caracteriza por la naturaleza libre de los comentarios y por el hecho de que la persona entrevistada es la que realmente define sus límites. No hay preguntas específicas que el entrevistador deba formular; su principal preocupación es investigar y establecer el contenido emocional del entrevistado.

La gran ventaja de este tipo de entrevistas es que cuando el entrevistador la dirige correctamente, es casi seguro que pueda llegar a lo que el trabajador tiene en mente y, por ende, puede comprender las actitudes de los empleados. Sus desventajas son que resultan difíciles de resumir y requieren un estudio laborioso.

Cuestionario

Resulta más económico, porque una misma persona puede administrarlos a un gran grupo de manera simultánea. Este método tiene también la ventaja de eliminar cualquier efecto que la entrevista pueda tener en el entrevistado y de no requerir tanta experiencia o entrenamiento por parte del investigador.

Tiene las desventajas de no obtener más información que la que ofrecen las respuestas a preguntas específicas y de carecer de la espontaneidad de la entrevista no guiada.

Escalas de actitudes

Para medir formalmente las actitudes del empleado se basa en el uso de *escalas de actitudes*. Como su nombre lo indica, una escala de actitud es un tipo de "vara psicológica de medir" que se puede emplear para mensurar las actitudes de un modo cuantitativo.

Algunas de las principales ventajas de este método de obtención de la actitud de una persona, son la simplicidad y la facilidad de uso. Sus principales desventajas son la facilidad con se puede fingir (una persona puede falsear fácilmente su actitud si así lo desea).

El objeto de la evaluación, como señala Quijano, se centra en tres aspectos fundamentales: el primero es cuestionarnos si evaluamos desempeños o resultados, en segundo lugar, debemos plantearnos qué tipos de criterios debemos seguir, y por último, qué evaluamos rasgos o conductas.

¿Evaluamos resultados o desempeños?

Si evaluamos desempeños, los encargados de realizar la evaluación son considerados como tecnólogos o científicos en explicar el comportamiento del ser humano en su actividad laboral.

Evaluación de resultados: productos del trabajo que consigue el trabajador por su forma de hacer.

Evaluación de desempeño: es la forma de hacer o trabajar mediante el cual el evaluado consigue mejores o peores resultados.

Si lo que evaluamos son resultados, podemos valorar el grado de éxito que un trabajador tiene en su puesto pero no recibiremos información sobre cuáles son las razones de su rendimiento.

¿Qué criterios utilizamos: simples, compuestos o múltiples?

Por criterios simples entendemos el valor global del individuo para la organización, es decir, es una medida única y general del rendimiento de la organización. Por criterios compuestos, la medida resultante de la combinación formal de distintas evaluaciones sobre diferentes aspectos o dimensiones del trabajo, acerca de los cuales se pide al evaluador que clasifique a los sujetos evaluados. Es también una medida única y global del rendimiento del trabajador. Finalmente, por criterios múltiples, son aquellos que reúnen, diferencialmente, diversas medidas de rendimiento sobre el mismo trabajador, referidas a otras tantas dimensiones del trabajo que el evaluado realiza.

¿Qué criterios utilizamos?, pues depende de las decisiones que deseemos tomar, así para decisiones administrativas: compuestos o simples. Sin embargo, para la validación y control del sistema de gestión (selección del personal), si buscamos elevados índices de validez de predictores conductuales, es mejor optar por criterios múltiples, y si lo que buscamos, en selección, es aceptar un factor o factores económicos básicos en las diferentes dimensiones del trabajo, es preferible optar por criterios compuestos. Para acabar, si las decisiones van encaminadas a la formación, la motivación y el desarrollo, es preferible adoptar criterios múltiples (Guil Bozal, 2000).

¿Evaluar rasgos o conductas?

Como señala Latham (1986), las escalas de conducta se muestran mejores y menos ilegales que la de rasgos. La evaluación con cuestionarios o escalas que valoren rasgos son menos fiables y validas, valorando más la personalidad que el rendimiento. Por ejemplo, ¿Cómo valoramos el espíritu emprendedor a un trabajador? Aquel que actúa por su cuenta y **satisface los deseos** de la empresa

sin necesidad de que le indiquen ninguna línea de proyección; o aquel que propone soluciones novedosas; o por que no, aquel que organiza comidas en el campo entre los compañeros de trabajo.

Los rasgos lo definimos como las características del trabajador resultantes de su estructura de personalidad y aptitudes (Guillén Gestoso, 2000), y por consecuencia mucho más permanentes y estables que sus conductas.

Ahora bien, las escalas basadas en la conducta son más fiables y válidas, con lo que tenemos mayor certidumbre de los resultados de las evaluaciones realizadas. Estas escalas se centran en acciones físicas, mentales, interpersonales y/o de interacción, correspondientes a datos, personas y datos del evaluado.

Es más fácil y seguro observar conductas concretas y evaluarlas en función de determinados parámetros, como por ejemplo la frecuencia en que se presenta un comportamiento deseable (la puntualidad).

	VENTAJAS	INCONVENIENTES
RASGOS	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Más profundos ❖ Más generalizables 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Menos fiables y válidos ❖ Describen a la persona y no al rendimiento
CONDUCTAS	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Más fiables y válidos ❖ Estimulan la participación ❖ Reducen ansiedades 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Más caros para su elaboración

Ventajas e inconvenientes de los rasgos y conductas

8. ¿Quién debe evaluar?

En este punto, las cuestiones a considerar son tres: ¿quién evalúa?, ¿qué errores puede cometer el evaluador?, y si es así, ¿cómo reducirlos?

Según Latham (1986), los mejores evaluadores son aquellos que siguen los siguientes criterios, que nos ayudarán a tomar una decisión:

1. Aquellos que conocen las metas y objetivos del puesto.
2. Aquellos que observan frecuentemente la conducta y el rendimiento del ocupante del mismo.
3. Aquellos capaces de emitir juicios fiables y válidos.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Evaluación del supervisor inmediato ó superior jerárquico

Quien evalúa al personal es el propio jefe, que, mejor que nadie, tiene condiciones para acompañar y verificar el desempeño de cada subordinado, señalando sus fortalezas y sus debilidades. Sin embargo, los jefes directos no tienen el conocimiento especializado para poder proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño de su personal. Aquí entra a funcionar el *staff* de la dependencia de administración de recursos humanos.

Las calificaciones de los supervisores son el núcleo de la mayoría de los sistemas de evaluación del desempeño. Esto se debe a que obtener la evaluación de un supervisor es relativamente fácil y además tiene mucho sentido. El supervisor deberá estar - y por lo general así es - en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño de su subordinado.

Evaluación de los compañeros

La evaluación de un empleado por parte de sus compañeros ha demostrado ser eficaz en cuanto a predecir el éxito futuro de la administración. Por ejemplo, a partir de un estudio de oficiales de la milicia se sabe que las calificaciones de los compañeros fueron muy precisas al predecir qué oficiales serían promovidos y cuáles no. Un problema potencial en este caso es el de la "ayuda mutua", por la que los colegas simplemente se reúnen y acuerdan calificarse alto entre ellos.

Comités de calificación

Muchas empresas utilizan comités de calificación para evaluar a los empleados. Estos comités con frecuencia están integrados por el supervisor inmediato del empleado y otros tres o cuatro supervisores.

Generalmente está constituida por funcionarios pertenecientes a diversas dependencias o departamentos. En este caso, la evaluación es colectiva, y cada miembro tendrá igual participación y responsabilidad en los juicios.

Existen varias ventajas en el uso de evaluadores múltiples. Primera, aunque podría haber discrepancias en las calificaciones otorgadas por los diferentes supervisores, el conjunto de calificaciones tiende a ser más confiable, justo y válido que las de los evaluadores individuales, debido a que la participación de varios evaluadores puede ayudar a eliminar problemas como las preferencias y el efecto de halo de parte de los calificadores individuales.

Autocalificaciones

Algunas organizaciones utilizan la *autoevaluación* por parte de los empleados como método de *evaluación del desempeño*. En realidad, este tipo de evaluación del desempeño es poco común aunque puede utilizarse cuando el grupo de trabajo está compuesto por personas de buen nivel cultural y de alto cociente intelectual, además de equilibrio emocional y de capacidad para hacer una *autoevaluación* despojada de subjetivismo y de distorsiones de índole personal.

El problema básico es que la mayoría de los estudios muestra que los trabajadores se evalúan consistentemente más alto que la calificación que reciben de los supervisores o compañeros.

Evaluación por los subordinados

En la actualidad, la mayoría de las empresas le permite a los subordinados evaluar de forma anónima el desempeño de sus supervisores, un proceso que muchos denominan *retroalimentación hacia arriba*. Cuando este proceso se lleva a cabo en toda la empresa, ayuda a los gerentes de alto nivel a diagnosticar los estilos gerenciales, identificar los problemas potenciales de la "personas" y determinar acciones correctivas con los gerentes en forma individual, cuando es necesario.

8.1 Errores y distorsiones de la Evaluación del Rendimiento

Puesto que los juicios humanos están sujetos frecuentemente a la influencia de distorsiones, prejuicios y otras influencias subjetivas y extrañas, el problema de obtener evaluaciones objetivas y exactas no afectadas por esas influencias es muy difícil.

Es un proceso típicamente emocional, ya que la función del administrador demanda una perspectiva crítica, mientras que el deseo del empleado de "salvar el honor" desemboca fácilmente en la adopción de actitudes defensivas. También a la emisión de juicios, porque el administrador debe evaluar el comportamiento y resultados del empleado, situación que coloca a éste en una evidente posición subordinada. Adicionalmente, las evaluaciones del desempeño son tarea compleja para los administradores, pues requieren de ellos el conocimiento de las labores, una cuidadosa observación del desempeño y gran sensibilidad a las necesidades de los empleados.

Errores de indulgencia de Permisividad e Inflexibilidad (Condescendencia / Severidad)

Todos los calificadores tienden a utilizar su propio conjunto de normas o su marco de referencia, al emitir juicios de evaluación del desempeño. Uno de los principales problemas es el de equiparar a distintos calificadores de acuerdo con las diferencias en sus normas, a fin de poder comparar sus calificaciones. Puede decirse que algunos calificadores son generalmente indulgentes o "fáciles", mientras que otros se clasifican como "difíciles" o severos en sus juicios. Cuando un calificador es demasiado severo, se dice que comete errores de indulgencia negativa, mientras que los calificadores benévolo cometan el error de indulgencia positiva.

En otras palabras, es el problema que se presenta cuando un supervisor tiene la tendencia a calificar a todos los subordinados ya sea muy alto o muy bajo.

Determinados factores psicológicos pueden interferir en la objetividad de un proceso de evaluación. Por ejemplo, algunos evaluadores son movidos por el deseo inconsciente de agrandar y conquistar popularidad, o de imponer un alto grado de respeto y distancia. Debido a estos factores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o estrictas. El evaluador puede iniciar su labor juzgando que "dada la difícil situación que estamos atravesando, este empleado (o este grupo) necesita una ayuda especial. En otros casos el evaluador puede también juzgar, aún antes de empezar a efectuar su tarea, que "percibo que estos empleados no han cumplido bien su tarea" o que "si me muestro duro y hosco aumentará mi autoridad sobre estas personas", El peligro de ambas distorsiones se incrementa cuando los estándares de desempeño son vagos y mal delineados.

Efecto de halo

En la evaluación del rendimiento, es un problema que se presenta cuando la calificación que hace un supervisor a un subordinado en una característica, influye en la calificación de esta persona en las otras características.

En otras palabras, el efecto halo, puede definirse como la tendencia a valorar positiva o negativamente a un trabajador, en base a un solo atributo o una sola característica del mismo.

Por consiguiente, si creemos que el trabajador X es un empleado sobresaliente en un aspecto, podemos tender a calificarlo muy alto en todas las características, aun cuando pueda ser mediocre en otras.

Este problema puede presentarse con los empleados que son particularmente amistosos (o poco amistosos) con el supervisor. Debe sospecharse que existe "efecto de halo" cuando la mayoría de trabajadores tienen una puntuación casi uniforme en los grados en que se les califica respecto de diversas cualidades.

Errores de contraste y de similitud

El error de contraste es un tipo bastante interesante de distorsión. Se refiere a una tendencia general, por parte de un calificador, para juzgar a otros de manera opuesta al modo como se percibe a sí mismo. Si se considera muy sincero, por ejemplo, tenderá a calificar a otros de manera ligeramente más baja que lo normal en la dimensión de "sinceridad". Lo opuesto del error de contraste, que podemos denominar error de similitud, es que el examinador califique a otras personas del mismo modo como se percibe a sí mismo. Un buen ejemplo de esto sería el de un calificador que se considerara muy sincero y que atribuyera una gran sinceridad a todos los demás individuos. Debe adiestrarse a los calificadores para que califiquen a otras personas, y no a sí mismo.

Error por tendencia al promedio.

Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o las muy bajas y de esta manera distorsionan sus mediciones para que se acerquen al promedio. Esta renuencia da como resultado que tiendan a no utilizar las calificaciones extremas de la escala de instrumento de calificación. En muchas ocasiones los departamentos de personal alientan esta fuente de errores cuando piden información adicional respecto a puntuaciones muy altas o muy bajas. En realidad, al colocar a todos sus evaluados en los promedios de desempeño, los evaluadores ocultan los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos y perjudican a las personas que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente.

Muchos supervisores tienen una **tendencia central** cuando se trata de llenar las escalas de calificación. Por ejemplo, si la escala va de 1 a 7, tenderán a evitar los números altos (6 y 7) y los bajos (1 y 2) y marcar la mayoría de sus calificaciones entre el 3 y el 5. Si se utiliza la escala gráfica de calificación, esta tendencia central podría significar que simplemente todos los empleados son calificados como "promedio".

Errores de proximidad

A veces este error se denomina de "efecto de orden" e ilustra la influencia que tienen los conceptos circundantes sobre la calificación que se le da a una persona sobre una característica dada. Si el concepto precedente era un rasgo en el cual el individuo tenía una calificación muy favorable, el calificador tenderá a hacer que su respuesta favorable "pase" al concepto siguiente de la lista. El resultado será una calificación del concepto siguiente ligeramente más alta que la que podría darse de otro modo.

El procedimiento más común para reducir al mínimo el error de proximidad es contar con varias formas distintas de la escala de calificación, incluyendo los reactivos en orden diferentes en cada forma. Desafortunadamente, cuando el número de conceptos se hace grande, el control sistemático del orden de los puntos se hace extremadamente complejo y difícil, en la mayoría de las situaciones prácticas.

Elementos culturales

Inevitablemente, todos los seres humanos juzgamos las situaciones que se nos presenta desde cierta perspectiva cultural.

Olvido

Una dificultad adicional que presentan las mediciones subjetivas del desempeño consiste en que las acciones más recientes del empleado pueden afectar en gran medida sus calificaciones. Es más probable que estas acciones –buenas o malas– estén más presentes en la mente y en el ánimo del evaluador.

8.2 Posibles alternativas de solución para reducir los errores y/o distorsiones en la Evaluación del Rendimiento

Existen diversos procedimientos para reducir algunos de estos errores, tales como: proporcionar a los evaluadores una clara información sobre las características de la tarea, establecer claramente objetivos y responsabilidades de la tarea, utilizar criterios definidos y operacionalizados, utilizar escalas basadas en conducta, enseñar a observar y tomar notas sobre conductas verbales y no verbales, proporcionar retroalimentación, desensibilizar a los evaluados de consecuencias aversivas de evaluaciones precedentes.

Por ejemplo para el olvido, un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto o hacerlo desaparecer.

Cuando es necesario utilizar métodos subjetivos para la medición del desempeño, los especialistas en personal pueden reducir las posibilidades de distorsión mediante la capacitación, la retroalimentación, pruebas documentales sobre lo evaluado y una selección adecuada de las técnicas de evaluación.

La capacitación de los evaluadores puede incluir dos pasos: primero, explicar la naturaleza de las fuentes de distorsión; y segundo, exponer la importancia de las evaluaciones del desempeño en las decisiones sobre personal para resaltar la necesidad de imparcialidad y objetividad.

Para reducir la influencia del “efecto de halo” en la evaluación, suele aconsejarse que se califique separadamente en cada característica a todo el grupo, lo cual impide el influjo de unas cualidades sobre otras. También se recomienda combatir el sentido de las escalas de modo que si algunas de ellas tienen colocado su grado máximo a la izquierda, otras comienzan por el mínimo.

La tendencia al promedio es peligrosa, porque arranca de un principio real: la mayoría de los trabajadores suelen ser promedio de muchas cualidades. Para evitarla se procura, ante todo, hacer más precisas las definiciones; principalmente las de los grados intermedios, de modo que no indique solamente una determinada estancia entre lo excepcional y lo pésimo, sino que su definición se base en un criterio positivo y directo de las cualidades y los requisitos que se deben exigir a un trabajador promedio. Pero lo más útil es usar un número par de grados y evitar los impares. De esta manera se exige que aún en el caso de los trabajadores promedio, el calificador debe afinar su juicio hacia un extremo o hacia el otro.

Las evaluaciones deben garantizar el anonimato del evaluado y las medidas tomadas deben ser objetivas, y no sometida a una excesiva percepción personal del evaluado que decrementaría la fiabilidad y validez de la evaluación.

VI. Metodologías para solucionar el caso

1. Propuesta A: Modelo de Evaluación de Tyler y de Stufflebeam utilizando el método de 360°

1.1 Fundamento Teórico

Evaluación significa literalmente asignar un valor a algo. El concepto de valor, a su vez se refiere a la importancia atribuida a un elemento determinado dentro de un contexto dado. Los valores pueden tener diferentes magnitudes y pueden también ser jerarquizados.

¿QUÉ ES LA EVALUACIÓN DE 360 GRADOS?

Aunque no existe una definición absoluta de la evaluación de 360°, en términos simples es un proceso para obtener información de un individuo de una gran variedad de fuentes útiles. Después, esta información se retroalimenta al individuo para ayudarlo a promover su desarrollo y mejoramiento continuos (France, Steve 2002).

En las evaluaciones tradicionales y ascendentes, la información esencial proviene y es entregada por una sola fuente de origen; el superior jerárquico al subordinado directo (tradicional) o el subordinado al superior jerárquico (ascendente).

Una evaluación de 360 grados amplía los alcances de este enfoque y formalmente conjunta información de una gran variedad de fuentes. Potencialmente, la información para una evaluación de 360 grados puede provenir de:

- La persona que está siendo evaluada (autoevaluación).
- El superior jerárquico a quien dicha persona reporta.
- Otros jefes a cargo (especialmente en los sistemas matriciales).
- Subordinados directos en su propio equipo (si lo tienen).
- Colegas y pares (Puestos de nivel jerárquico similar y que comparten actividades y/o información).



Fuentes de información en la Evaluación de 360°

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Es una innovación reciente en la apreciación del desempeño, según la cual cada persona es evaluada por las personas de su entorno; esto significa que cualquier persona con la que mantenga cierta interacción o intercambio, participa en la evaluación de su desempeño.

Las organizaciones son conscientes de que para ayudar al desarrollo de los individuos, es de gran utilidad contar con retroalimentación de sus pares, integrantes del grupo, subordinados directos e inclusive personas externas.

Para que una organización cumpla sus metas empresariales, es necesario que su personal no sólo sea capaz, sino que también esté motivado. El desafío permanente para muchas organizaciones consiste en liberar el talento y la energía totales de su gente para lograr sus objetivos empresariales.

Si bien son muchas las razones para adoptar el sistema de 360°, las dos principales son:

- 1) Mejora el desempeño individual.
- 2) Genera un cambio a una cultura más potenciada.

INTRODUCCIÓN DE LA EVALUACIÓN DE 360 GRADOS EN DIFERENTES CULTURAS

Las empresas desarrollan muchas clases de culturas, algunas veces intencionalmente y otras no. Algunas organizaciones son muy competitivas, con su gente tratando de superar a los demás, mientras que otras son muy cooperativas con equipos de trabajo que le dan gran valor a las ideas compartidas. Algunas empresas son muy abiertas y otras son muy reservadas. Cada cultura tiene su propio impacto sobre el éxito de un proceso de 360 grados y conviene tomar en cuenta la congruencia de la organización, antes de decidir implantarlo.

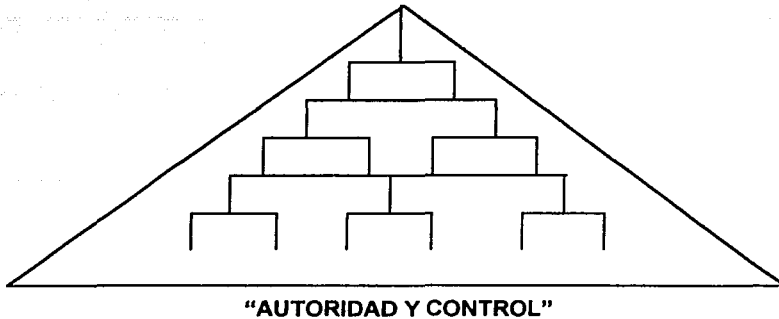
Una cultura todavía muy prevaleciente es la que puede describirse como de autoridad y control. En estas organizaciones jerárquicas, las decisiones suelen hacerse en la cima y el papel del gerente ó director se define con frecuencia como un enfoque centrado en las tareas, donde, los individuos de los niveles inferiores hacen lo que se les dice en lugar de ser creativos o mostrar iniciativa.

Ciertamente, a este tipo de empleados no se les motiva a cuestionar la autoridad. El estilo gerencial de estas organizaciones suele basarse en la fijación de objetivos, un control rígido, baja confianza y comprobaciones frecuentes.

Este enfoque está caracterizado por una estructura jerárquica piramidal.

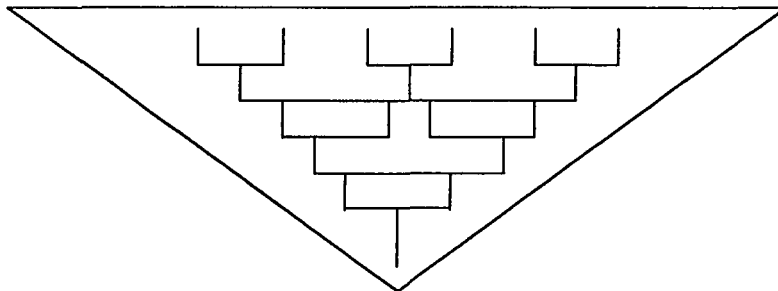
Aunque la necesidad de estas primeras estructuras de administración industrial surgió como consecuencia de la introducción de la línea de producción en los primeros años del siglo XX, después de casi 100 años, muchas organizaciones continúan operando de esta manera.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Sin embargo, muchas cosas han cambiado durante este siglo. La gente se incorpora al mercado de trabajo con mejor preparación que en el pasado, con diferentes ambiciones y expectativas. El mercado exige más responsabilidad, mejores niveles de servicio y una mayor flexibilidad. Los negocios actuales tienen apoyos tecnológicos y redes de comunicación sofisticados.

Estos cambios han provocado en algunas organizaciones una redefinición del enfoque gerencial y gran parte de ellas considera al cliente y a los procesos de apoyo al cliente como los aspectos más importantes. Esto ha conducido a la adopción de una estructura piramidal invertida en muchas de ellas. En esta estructura, el papel principal del gerente se define en términos de apoyar y facultar a los demás, quienes a su vez apoyan y proporcionan excelencia al cliente externo.



En estos entornos, se alienta a los gerentes a liderar y generar una atmósfera en la cual el personal utilice su iniciativa. Se le da gran valor a las comunicaciones en ambas direcciones y el enfoque gerencial se centra más en los procesos, y desarrollar a la gente y proporcionar una retroalimentación efectiva, en lugar de simplemente dar instrucciones y controlar.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

La siguiente tabla proporciona un panorama de algunas de las habilidades requeridas para operar con diferentes culturas organizacionales.

CONJUNTO TÍPICO DE HABILIDADES REQUERIDAS

Autoridad y control	Apoyar y facultar
Se fijan objetivos claros	Se acuerdan objetivos, parámetros de trabajo y alineación
Se dan instrucciones	Se consulta
Entrenamiento en el trabajo	Existen oportunidades de desarrollo
Habilidad para verificar el trabajo	Preguntar, escuchar -comunicaciones en dos direcciones-
Se identifican las desviaciones	Se aconseja
Se corrigen las desviaciones	Se guía
Se critica	Se proporciona retroalimentación
Se usa experiencia técnica	Se lidera
Se organiza a los demás	Se alienta el autocontrol
Se fijan programas de trabajo	Se crea un ambiente donde la gente está motivada
Se revisan las tareas	Se revisa a la gente
Se motiva (recompensas y castigos)	Se involucra a los demás

Para las organizaciones con un estilo de apoyar y facultar, la introducción del proceso de 360 grados es apropiada y razonablemente sencilla, si bien de todas formas es necesario dedicar tiempo y esfuerzo al diseño. Sin embargo, mientras más parecida sea una empresa al modelo de autoridad y control, más inapropiado y difícil será operar este proceso con éxito.

Una de las dificultades adicionales es la surgida cuando la cultura predicada y la cultura real son divergentes.

El modelo creado por Douglas McGregor referente a la teoría X y la teoría Y. McGregor sugirió que algunos de los puntos de vista generalizados sobre el trabajo tienen un gran impacto con el comportamiento de la gente cuando trabajan en una organización.

Explica que la gente de la teoría X se comporta como si la única manera de lograr que los demás hagan su trabajo es por medio de un control y una supervisión muy estrechos. La suposición subyacente es que la gente hará todo lo posible para evitar trabajar. Esto lleva a estos gerentes ó directores a creer en la necesidad de dar instrucciones y monitorear constantemente el trabajo de sus subordinados.

En contraste, la teoría Y supone que el trabajo es una actividad natural para el hombre y que la gente tiene el deseo de hacer lo mejor posible. Esta suposición conduce a los gerentes ó directores a adoptar una actitud diferente de proporcionar apoyos y guías para ayudar a los demás a alcanzar sus metas.

Las implicaciones de un proceso de 360 grados son que, con frecuencia, los gerentes ó directivos hablan como si sólo existiera la teoría Y (nuestro personal es el activo más importante de la organización), si bien se comportan de acuerdo a la teoría X (controlando los tiempos, firmando autorizaciones para gastos menores, decisiones que sólo puede aprobar el gerente, etc.).

La dificultad para un proceso de 360 grados consiste en que algunos gerentes ó directores dicen siempre lo correcto pero se comportan de manera incorrecta. En estos casos aquellos superiores jerárquicos creyentes en la ilusión de la cultura supuesta pueden tratar de implantar este proceso, suponiendo que no habrá obstáculos reales, cuando la verdad es que no sólo habrá resistencia, sino que el esfuerzo será inconsistente con la cultura real del trabajo cotidiano.

Claro está que algunas organizaciones están situadas en algún punto intermedio entre los dos extremos descritos, pero estas descripciones ayudan a ilustrar la necesidad de tomar en cuenta el impacto de la cultura sobre el proceso de 360 grados.

ASPECTOS PRÁCTICOS: ¿QUIÉN HACE QUÉ, POR QUÉ, Y CÓMO?

1. ¿Por qué hacerlo?

Relacionar el proceso con el salario puede ser difícil. Cuando se implementa un proceso de 360 grados, es inevitable que algunas personas se consideren vulnerables y de hecho, una de las preocupaciones más frecuentes expresadas se refiere a sentirse amenazados. Si la gente se convence de que el proceso tiene un enfoque desarrollista, estas preocupaciones pueden disiparse con gran rapidez. No obstante, relacionarlo con el salario puede indicar la existencia de un alto grado de resistencia a la introducción al proceso.

Por regla general, es aconsejable usar los 360 grados para el desarrollo de habilidades. Debe servir para ayudar a la gente a mejorar comportamientos centrados en lograr resultados. Para evaluar y recompensar los resultados pueden usarse otros mecanismos.

2. ¿Quiénes deben de participar?

Un proceso de 360 grados es potencialmente adecuado para el personal de cualquier nivel y es posible adoptarlo en toda la organización.

3. ¿Qué información será necesario obtener?

El propósito exacto del proceso de 360 grados varía de una organización a otra y dicho propósito inevitablemente define la naturaleza exacta y la cantidad de información requerida. Como la mayor parte de los procesos tendrá un enfoque de desarrollo, la información recabada debe poder contribuir al plan de desarrollo de

las personas. En realidad, los evaluadores tienen bases para comentar sobre los resultados, los procesos y de cómo hace las cosas el evaluado.

Si bien cada empresa define su propia lista de competencias, cada una con su significado específico con respecto a la organización, son varias las competencias básicas, entre las cuales se incluyen las siguientes, aunque no limitadas a ellas (France S, 2002):

- Comunicación.
- Criterio empresarial.
- Organización y planeación.
- Orientación a los cambios / flexibilidad.
- Impacto e influencia.
- Enfoque en el cliente.
- Trabajo en equipo.
- Deseos de logros.
- Manejo de la gente.
- Resolución de problemas.
- Habilidades interpersonales.
- Liderazgo.
- Toma de decisiones.

4. ¿Cómo se coleccionará la información?

Los métodos más comunes para recabar información es el cuestionario y escalas gráficas. Otros métodos usados incluyen reportes escritos y entrevistas verbales. Ambos pueden ser efectivos pero pueden suelen ser más difíciles de administrar. Algunas de sus desventajas son:

- **Pueden consumir mucho tiempo.**- Generalmente toma más tiempo entrevistar o escribir un reporte que completar un cuestionario.
- **Los involucrados deben tener un nivel más alto de habilidades.**- En comparación, los cuestionarios o las escalas gráficas son relativamente fáciles de llenar.
- **Subjetividad.**- Los cuestionarios o las escalas gráficas producen datos más cuantitativos y son más fáciles de analizar.

Los cuestionarios y las escalas gráficas bien diseñados tienen las siguientes ventajas:

- ✓ Fáciles de completar y de actualizar.
- ✓ Factores de evaluación previamente definidos y graduados.
- ✓ Rapidez para llenarlos.
- ✓ Fáciles de analizar.
- ✓ Proporcionan datos cuantitativos e incluyen algunos datos cualitativos.

ALMACENAMIENTO Y ACCESO A LA INFORMACIÓN

Si se usan escalas gráficas, es útil procesar la información con un programa de software. Esto representa varias ventajas:

- ❖ Rapidez en el proceso y la administración.
- ❖ Facilidad en el análisis de la información.
- ❖ Facilidades para generar herramientas de uso e interpretación de gran utilidad – gráfica de barras, histogramas, etc.
- ❖ Facilidad para evaluar el progreso y comparar los resultados previos.

Finalmente, la información procesada con software puede usarse para crear una base de datos. Esto tiene un gran valor a nivel organizacional, pues ayuda a identificar las fortalezas y debilidades, y constituye la base para los programas de desarrollo organizacional.

5. Presentación de la retroalimentación a la persona evaluada

El método más común para presentar la retroalimentación es la entrevista cara a cara. Pero existen las siguientes:

- ❑ **Facilitador.**- Suele ser una persona sumamente hábil para suministrar la retroalimentación, con una gran experiencia en el manejo de las relaciones interpersonales. Puede ser alguien interno, quizás del departamento de Recursos Humanos o bien un consultor externo.
- ❑ **Revisión Grupal.**- Con este método, asisten a una reunión abierta todos cuantos hayan proporcionado retroalimentación. En este foro abierto, los participantes tienen la oportunidad de discutir con el evaluado cualquier aspecto del proceso.
- ❑ **Cuestionarios regresados.**- En este caso, los cuestionarios llenados son regresados directamente al evaluado, ya interpretados y usa la información para formular un plan personal.
- ❑ **Reportes regresados.**- En este caso, se regresan reportes resumidos en lugar de cuestionarios.

Cuando sólo se cuenta con retroalimentación escrita, las organizaciones deben asegurarse de que la gente que elabora la evaluación de 360 grados esté disponible para los evaluados que deseen discutir la retroalimentación con mayor detalle.

6. Sistemas de apoyo

Los sistemas de apoyo y soporte son necesarios para aprovechar las oportunidades de desarrollo, pero también el sistema debe ayudar a quienes reciben retroalimentación negativa y puedan requerir aclaraciones más profundas o un buen apoyo en resolver los aspectos de los cuales no eran conscientes hasta ese momento.

EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE UN PROCESO DE 360 GRADOS

Algunos de los costos más relevantes son (France, S; 2002):

COSTOS DE DISEÑO

- Será necesario conformar grupos de enfoque para ayudar a investigar y diseñar el proceso. Esto podrá requerir una buena cantidad de tiempo por parte de los integrantes de dichos grupos.
- Habrá que diseñar cuestionarios, escalas gráficas de evaluación y otros procesos de obtención de información.
- Habrá necesidad de generar y documentar los procesos.
- Se necesitará producir toda la documentación soporte.
- Será necesario desarrollar o adquirir un paquete de software para la recolección y análisis de datos.

COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN

- Se necesitará comunicar y diseminar la información por medio de boletines, campañas de sensibilización, reuniones, sesiones informativas y talleres.

COSTOS DE OPERACIÓN

- Se necesitará un cierto número de personas que aplicarán las evaluaciones.
- El personal encargado de la evaluación, requerirá de tiempo para analizar e interpretar los resultados.
- Existirán también algunos costos materiales como la impresión del formato con el cuál se recabará la información a los evaluados, uso de software, documentación, etc.

Si bien los beneficios varían de una organización a otra, algunos de los más comunes resultantes de un sistema bien aplicado en cualquier tipo de empresa son los siguientes (France S; 2002):

- **Mayor enfoque al desarrollo.**- Las evaluaciones tradicionales, por bien intencionadas que sean, tienen una orientación en el pasado. La naturaleza del proceso de 360 grados tiende a ayudar a crear un cambio hacia el desarrollo futuro. Como resultado, el personal de toda la organización desarrolla una mayor concientización y motivación con respecto a los aspectos de capacitación y desarrollo.
- **Mayores niveles de realismo.**- La retroalimentación de los demás puede ayudar a la gente a desarrollar imágenes más realistas de sí misma.
- **Precisión de la retroalimentación.**- La retroalimentación de imagen completa proporcionada por las diversas fuentes, garantiza que las discusiones se basen en una retroalimentación objetiva y no en la perspectiva limitada de un solo individuo.
- **Mejores comunicaciones.**- El proceso ayuda a generar diálogos entre la gente. Antes de la introducción de un proceso de 360 grados, muchas cosas pueden permanecer ocultas, provocando la aparición de los problemas subyacentes. El proceso legitima las discusiones abiertas constructivas y saca a la luz aspectos de gran utilidad.
- **Mejora la calidad de los planes de desarrollo.**- El proceso ayuda a mejorar el análisis de necesidades de capacitación y permite formular planes de desarrollo.
- **Mejores desempeños personales.**- La retroalimentación objetiva y completa ayuda a centrar y motivar a la gente con respecto al cambio. Obtener retroalimentación de un grupo de colegas y subordinados ayuda a enfocarse mentalmente y a generar mayores deseos de mejorar.
- **Identificación de aspectos organizacionales.**- Cuando la información se procesa con software, es posible desarrollar una base de datos. Esta información puede usarse a nivel organizacional para identificar tendencias, fortalezas y debilidades de la empresa.

Los paradigmas sobre los cuales se basa esta propuesta de evaluación corresponden al modelo de evaluación de Tyler y de Stufflebeam. El primero propone una evaluación orientada hacia los objetivos y el segundo hace énfasis en

que el propósito más importante de la evaluación no es demostrar sino perfeccionar.

La evaluación orientada hacia los objetivos: La tradición Tyleriana

En términos generales, Tyler consideraba que la evaluación debe determinar la congruencia entre trabajo y objetivos.

La intención del método tyleriano

Concluyó que las decisiones acerca de los programas debían estar basadas necesariamente en la coincidencia entre los objetivos del programa y sus resultados reales. Si se alcanzaban los objetivos, se tomarían las decisiones en una dirección concreta. Si no se alcanzaban, o sólo se alcanzaban parcialmente, debían tomarse decisiones distintas.

Procedimiento del diseño evaluativo

De acuerdo con Tyler, el procedimiento para evaluar un programa es el siguiente:

1. Establecer las metas u objetivos.
2. Ordenar los objetivos en amplias clasificaciones.
3. Definir los objetivos en términos de comportamiento.
4. Establecer situaciones y condiciones según las cuales puede ser demostrada la consecución de los objetivos.
5. Explicar los propósitos de la estrategia al personal más importante en las situaciones más adecuadas.
6. Escoger o desarrollar las apropiadas medidas técnicas.
7. Recopilar los datos de trabajo (Análisis de los resultados).
8. Comparar los datos con los objetivos de comportamiento.

Tyler concibe la evaluación como un proceso que tiene por objeto determinar en que medida se han logrado los objetivos previamente establecidos. Bajo esta concepción se evalúa al personal atendiendo a la eficacia con que alcanzan un número determinado de objetivos, mismos que se traducen en actividades desempeñadas. El uso de objetivos da a la evaluación una orientación basada en resultados, lo cual implica que tanto el superior jerárquico como el servidor de carrera identifiquen los elementos valorados en las actividades asignadas.

Stufflebeam: La evaluación orientada hacia el perfeccionamiento.

La evaluación la definió como un proceso mediante el cual proporcionará información útil para la toma de decisiones (Stufflebeam, 1996).

La estructura básica de CIPP se refiere a la evaluación del contexto como ayuda para la designación de las metas, la evaluación de entrada como ayuda para dar forma a las propuestas, la evaluación del proceso como guía de su realización y la evaluación del producto al servicio de las decisiones de reciclaje. Las primeras letras de las palabras que representaban los cuatro conceptos evaluativos. Así se asignó al esquema la abreviatura CIPP (contexto, entrada - input-, proceso y producto).

El modelo CIPP define a la evaluación como el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados.

Esta definición resume los conceptos clave del modelo CIPP. Postula tres propósitos evaluativos; servir de guía para la toma de decisiones, proporcionar datos para la responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados. Presenta la evaluación no como una prueba sino como un proceso, y afirma que este proceso incluye las tres etapas de identificar, obtener y proporcionar información.

Los aspectos clave del objeto que, según la definición, deben ser valorados incluyen sus metas, su planificación, su realización y su impacto (los cuales son valorados, respectivamente, mediante la evaluación del contexto, de la entrada, del proceso y del producto). El criterio fundamental que debe ser tenido en cuenta incluye su valor (su respuesta a las necesidades valoradas) y su mérito (su calidad). El método CIPP se orienta más hacia las necesidades de los que planifican y administran los proyectos.

El método <sumativo – formativo> de Michael Scriven ofrece un contraste muy fuerte con el método CIPP. Definió la evaluación como la determinación sistemática y objetiva del valor o el mérito de un objeto, y dijo que la mejor puesta en práctica de esta definición consistía en encargar a un evaluador independiente que emitiera un juicio sobre un objeto basándose en evidencias acumuladas producto de su comparación con objetos similares a la hora de satisfacer las necesidades de los consumidores. Llamó a este método evaluación sumativa y dijo que era mucho más importante que la evaluación formativa, en la que un evaluador recopila y presenta datos y juicios que ayudan al desarrollo de un objeto.

El siguiente esquema muestra que la evaluación del contexto, de entrada, del proceso y del producto pueden ser utilizadas tanto como guías para la toma de decisiones, función formativa, como para suministrar información para la responsabilidad, función sumativa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

	Contexto	Entrada de datos	Proceso	Producto
Toma de decisiones (orientaciones formativas)	Guía para la elección de objetivos y asignación de prioridades	Guía para la elección de la estrategia del programa Entrada de datos para la designación del plan de procedimientos.	Guía para la aplicación	Guía para la finalización, continuación, modificación o entrega.
Responsabilización (orientación sumativa)	Relación de objetivos y bases para su elección junto con una relación de necesidades, oportunidades y problemas	Relación de la planificación y la estrategia escogidas y las razones de esa elección entre otras alternativas.	Relación del proceso real	Relación de los logros y de las decisiones recicladas.

La importancia de los cuatro tipos de evaluación para la toma de decisiones y la responsabilización

El CIPP como estrategia para el perfeccionamiento de los sistemas.

El CIPP no se concentra demasiado en servir de guía para la realización de un estudio individual, sino más bien en proporcionar unos servicios de evaluación continua para la toma de decisiones de una institución determinada. Se basa especialmente en el concepto de que el propósito más importante de una evaluación no es demostrar sino perfeccionar. Esto se opone a los que afirman que las evaluaciones deben ser <cazadoras de brujas> o simple instrumentos de responsabilidad. Por el contrario, considera que la evaluación es un instrumento para ayudar a que los programas sean mejores para la gente a la que deben servir.

Fundamentalmente, la utilización del modelo CIPP está concebida para promover el desarrollo y ayudar a los directivos y personal responsable de una institución a obtener y utilizar una información continua y sistemática con el fin de satisfacer las necesidades más importantes o, al menos, hacer lo posible con los recursos de que dispongan.

Esta orientación, que ayuda a mantener y mejorar la calidad de las operaciones institucionales, aparece ilustrada en el siguiente diagrama.

Empezando por la izquierda, puede comprobarse que las operaciones de una organización, incluyen diversos y quizá no coordinados trabajos evaluativos, pero también que, periódicamente, la institución necesita someterse a una evaluación especial del contexto.

Una evaluación del contexto puede estar motivada desde dentro de la institución como una valoración regular del <estado de la institución> o como una respuesta a ciertos sectores que estén insatisfechos con la labor de la institución.

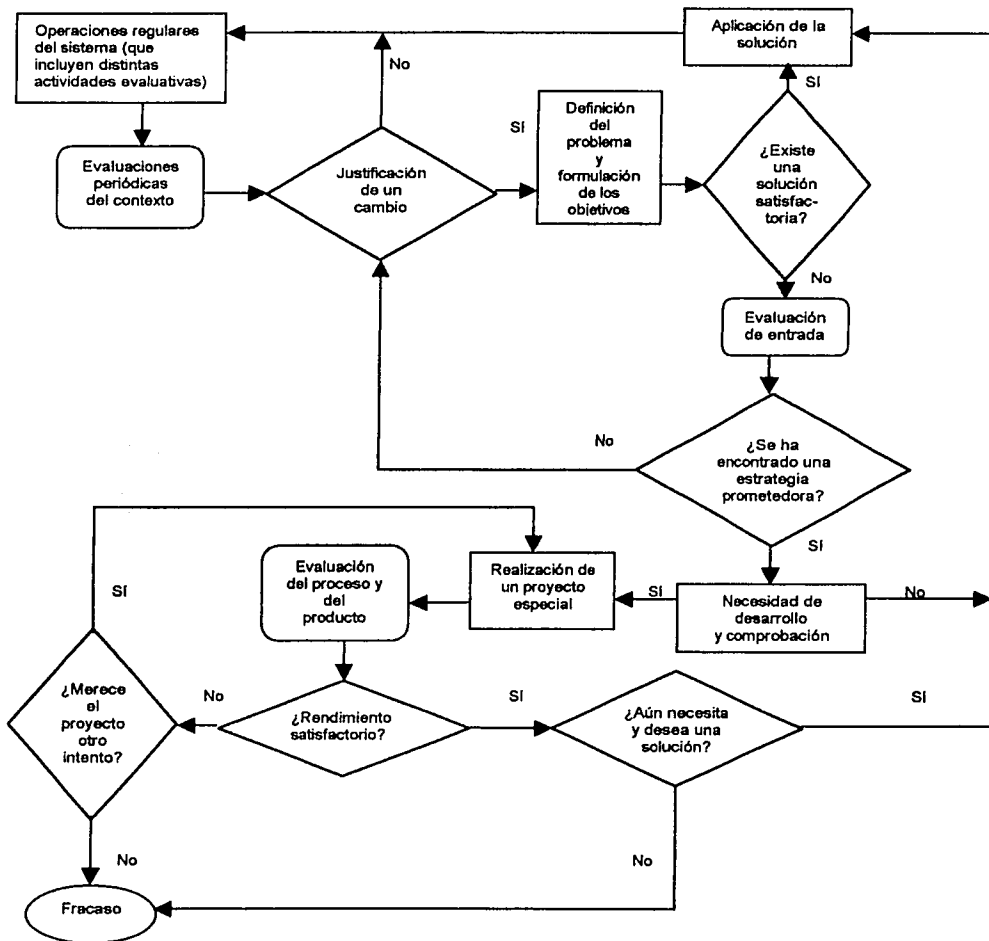


DIAGRAMA DESCRIPTIVO DEL PAPEL DE LA EVALUACIÓN CIPP EN EL PERFECCIONAMIENTO DE UN SISTEMA

Los resultados de la evaluación del contexto, idealmente, pueden conducir a una decisión acerca de la introducción de algún tipo de cambio en el sistema. Si la decisión es en sentido negativo, el personal de la institución debe continuar con las operaciones del programa de costumbre. Por el contrario, si se toma la decisión de cambiar de alguna manera a la organización, el personal del programa debe clarificar el problema (o problemas) que debe(n) ser resuelto(s) y formular

sus objetivos. Seguidamente, deben considerar si existe alguna estrategia de solución clara y apropiada, así como fácilmente adaptable a su situación. Si la hay, deben adoptarla y redirigir su atención hacia su utilización y evaluación en el programa, ya en marcha, de la institución.

Si no aparece ninguna solución satisfactoria, el personal, de acuerdo con el programa, debe realizar una evaluación de entrada. Una evaluación de este tipo debe localizar la literatura más importante, interrogar al personal de otras instituciones que hayan tenido éxito de un problema similar, fomentar el ingenio y la creatividad del personal de la institución y de los grupos de clientes, y, posiblemente, contratar a expertos del exterior. Más tarde, se encargará a uno o más equipos que propongan una o más posibles estrategias de solución. La(s) propuesta(s) resultante(s) deben ser valoradas según criterios como el interés que tienen para la necesidad, problemas y objetivos establecidos, su solvencia y su viabilidad.

Los resultados de la evaluación de entrada pueden ser utilizados para decidir si ha sido hallada una estrategia de solución lo suficiente prometedora como para seguir adelante con su desarrollo. Si no ha ocurrido esto, el personal debe considerar si el cambio deseado es lo suficientemente importante para continuar la búsqueda y, si lo es, debe reemprender la búsqueda de otra estrategia de solución. Si ha encontrado una estrategia prometedora, el personal debe decidir si esta estrategia puede ser justificadamente adoptada sin comprobación. Si la estrategia es bien conocida y el personal se considera capaz de aplicarla, debe desviar su atención a la incorporación del cambio en las actividades regulares que lleva a cabo, sin el apoyo de evaluación especializada alguna.

Por el contrario, si decide su comprobación, debe dirigir su atención hacia un examen de la estrategia y someterla a una evaluación del proceso y del producto por el período de tiempo que sea necesario para analizar el procedimiento y alcanzar el nivel operativo deseado, así como la habilidad suficiente par su aplicación.

Evaluación del contexto

La principal orientación de la evaluación del contexto es identificar las virtudes y defectos de algún objeto, como una institución, un programa, una población escogida o una persona, y proporcionar una guía para su perfeccionamiento.

La metodología puede incluir un comité asesor representativo de los diversos grupos de clientes que puede intervenir en la clarificación de las cuestiones evaluativas y en la interpretación de los resultados. Puede ser utilizada para formular objetivos referentes al desarrollo del personal.

Evaluación de entrada

La principal orientación de una evaluación de entrada es ayudar a prescribir un programa mediante el cual se efectúen los cambios necesarios. Los métodos que utiliza pueden ser servicios de información y la aceptación de propuestas del personal implicado.

Evaluación del proceso

En esencia, una evaluación del proceso es una comprobación continua de la realización de un plan. Uno de sus objetivos es valorar periódicamente hasta qué punto los que participan en el programa aceptan y son capaces de desempeñar sus funciones. Finalmente, una evaluación del proceso debe proporcionar un extenso informe del programa que realmente se está llevando a cabo, compararlo y saber cómo juzgan la calidad del trabajo tanto los observadores como los participantes.

La principal misión de la evaluación del proceso es obtener continua información que pueda ayudar al personal a llevar a cabo el programa tal como estaba planeado o, si se considera que el plan es inadecuado, modificarlo tanto como sea necesario.

Evaluación del producto

El propósito de una evaluación del producto es valorar, interpretar y juzgar los logros de un programa. El principal objetivo de una evaluación del producto es averiguar hasta qué punto el programa ha satisfecho las necesidades del grupo al que pretendían servir.

Algunos métodos que esgrimen los evaluadores del producto pueden ser valorando el trabajo con relación a algunas normas previamente escogidas. Estas valoraciones pueden hacerse basándose en tests de rendimiento comparados a un perfil de las necesidades previamente valoradas.

Pueden pedir a los participantes que presenten ejemplos concretos, como algo que hayan escrito, de cómo ha influido el proyecto en su trabajo. Pueden recurrir a observadores que examinen el trabajo del programa y que desarrollen y hagan efectivos tests que diferencien sus trabajos, ofreciendo así un punto de vista sobre las ventajas y desventajas de las contribuciones.

La utilización básica de una evaluación del producto es determinar si un programa concreto merece prolongarse, repetirse y/o ampliarse a otros ámbitos.

ESTA TESIS NO SALE

DE LA BIBLIOTECA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Diseño de evaluaciones

Para saber cómo realizar una evaluación - ya se trate de una evaluación del contexto, de entrada, del proceso o del producto (o algún tipo de combinación entre ellas) - el evaluador necesita, obviamente, planificar el trabajo que debe hacer. Esto supone preparar los planes preliminares y luego modificarlos y explicarlos a medida que avanza el estudio. Estos planes deben incluir una amplia gama de elecciones referentes a la realización de la evaluación, como por ejemplo las audiencias y cuestiones clave; si es más apropiada una evaluación del contexto, de entrada, del proceso y/o del producto; el objeto que debe ser valorado; el tiempo y el lugar del estudio; el alcance y naturaleza de los controles que deben imponerse; las comparaciones que deben hacerse, las fuentes de información necesarias; los métodos, instrumentos y esquemas de la recopilación de datos; las formas y procedimientos de designar, archivar y conservar la información; los métodos de análisis e interpretación; las disposiciones para continuar los resultados; y los criterios y acuerdos para valorar los resultados de la evaluación.

Los valores constituyen núcleos conceptuales y afectivos que orientan la conducta de los individuos, los grupos y las instituciones. La evaluación generalmente es el resultado de la interpretación de la interacción de un conjunto de valores que permite establecer una medición compleja y puede incluir la presencia o ausencia de lo que se considera necesario o conveniente con relación a la misión institucional, así como la presencia de elementos que afectan negativamente a la misma.

Por tanto, antes de hacer una evaluación es necesario definir y contextualizar los valores en los cuales se sustentará dicha evaluación. El paso siguiente consiste en hacer una escala de esos valores que abarque desde su presencia ideal hasta su ausencia total y la presencia o ausencia de contravalores. Muchas veces la escala puede ser continua entre un valor y un contravalor.

Se denomina rendimiento al nivel máximo de productividad que puede obtenerse a partir de un determinado recurso o conjunto de recursos. Se habla de un mejor rendimiento cuando se obtiene más con los mismos o con menos recursos.

El Estatuto que rige al organismo público en cuestión, establece que la evaluación del rendimiento tendrá el propósito de valorar la actuación, desempeño y aprovechamiento del personal de carrera en el logro de los fines y objetivos del cargo, del área de adscripción, así como de Asistencia Competitiva y de la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Por actuación entendemos la manera en que una persona realiza sus funciones, tomando en cuenta indicadores como responsabilidad, disposición para el trabajo, integración a equipos, disciplina y actitud de superación.

El concepto de desempeño se refiere al grado de capacidad para iniciar, continuar y cumplir con los propósitos del trabajo, considerando indicadores como conocimientos, calidad, eficiencia, iniciativa, comunicación y cumplimiento.

Además de la actuación y desempeño, para la evaluación del rendimiento **se requiere valorar el aprovechamiento, es decir la productividad del personal de carrera en relación con los fines y objetivos que le corresponden.**

Saber el grado en que el trabajo de cada persona contribuyó o no efectivamente a la realización de la misión de su área y de la organización como un todo. Para ello será necesario contrastar las funciones asignadas con las actividades realizadas realmente, el cumplimiento pleno y oportuno de los planes y la obtención de resultados y productos acabados, así como la utilización racional de los tiempos de trabajo en la dedicación a tareas relevantes y adecuadas al cargo correspondiente.

1.2 Objetivos específicos

1. Definir los factores, indicadores y parámetros para la evaluación del rendimiento.
2. Diseñar los instrumentos de evaluación del rendimiento en coordinación con las áreas jerárquicas y normativas del organismo público (grupo de trabajo).
3. Establecer los lineamientos generales y particulares para la aplicación de la evaluación del rendimiento a los miembros de asistencia competitiva electoral del organismo público.
4. Describir los procedimientos a seguir para la aplicación de los instrumentos de evaluación del rendimiento.
5. Proponer los estímulos y recompensas que serán otorgados al personal de carrera con base en la evaluación del rendimiento sobresaliente.
6. Retroalimentar la actuación, el desempeño y el aprovechamiento del personal de carrera.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.3 Miembros de Asistencia Competitiva Electoral a evaluar

OFICINAS CENTRALES							
PUESTO	DGPLEDF	DGRE	DGAEFC	DGAPP	UAJ	DEAOD	TOTAL A EVALUAR
DIR. DE ÁREA	(2)+1	3	2	2	(1)	(1)+1	9
SUBDIRECTOR	(1)+5	6	(1)+3	4	1	(1)+2	21
JEFE DE DEPARTAMENTO	9	(1)+10	(2)+6	(1)+6	2	6	39
DIRIGENTE DE PROYECTO A	3	3	3	3	1	6	19
DIRIGENTE DE PROYECTO B	0	0	0	0	1	0	1
TOTAL	21	23	17	16	6	17	89

ÓRGANOS DESCONCENTRADOS		
CARGO	Direcciones Distritales	TOTAL A EVALUAR
SUPERVISOR DISTRITAL	(1)+39	39
DPLEDF	(2)+38	38
DREF	(1)+39	39
SAJ	(2)+38	38
DIRIGENTE DE PROYECTO A	40	40
DIRIGENTE DE PROYECTO B	(2)+38	38
TOTAL	240	232

VACANTES (19)

OFICINAS CENTRALES	ÓRGANOS DESCONCENTRADOS	MIEMBROS DE ACE A EVALUAR
89	232	321

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

1.4 Características del personal de Asistencia Competitiva Electoral

La evaluación del rendimiento esta dirigida al personal de Asistencia Competitiva Electoral del organismo público. Actualmente, de los 340 puestos previstos en la estructura, existen 321 activos y 19 vacantes. En la siguiente tabla se describen las características del personal de Asistencia Competitiva Electoral:

MIEMBROS DE ASISTENCIA COMPETITIVA ELECTORAL				
CARACTERÍSTICAS (EDAD)			PROMEDIO	
EDAD	FLUCTÚA ENTRE LOS 20 Y 55 AÑOS		37 AÑOS	
CARACTERÍSTICAS (GENERO)			CANTIDAD	PORCENTAJE (%)
GENERO	HOMBRES		200	62.30 %
	MUJERES		121	37.70%
CARACTERÍSTICAS (ESCOLARIDAD)			CANTIDAD	PORCENTAJE
ESTUDIOS A NIVEL BACHILLERATO			5	1.56%
ESTUDIOS A NIVEL LICENCIATURA	ENTRE EL 0% Y 24% DE CRÉDITOS		3	0.93%
	ENTRE EL 25% Y 50% DE CRÉDITOS		6	1.87%
	ENTRE EL 51% Y 74% DE CRÉDITOS		13	4.05%
	ENTRE EL 75% Y 99% DE CRÉDITOS		47	14.64%
	100% DE CRÉDITOS	76.94%	TITULADOS	155
		NO TITULADOS	92	28.66%
TOTAL			321	100%
ESTUDIOS DE POSGRADO			7	2.18%
ESTUDIOS DE MAESTRÍA			37	11.53%
ESTUDIOS DE DOCTORADO			5	1.56%
CARACTERÍSTICAS (LICENCIATURAS)			CANTIDAD	PORCENTAJE (%)
CARRERAS A NIVEL LICENCIATURA MÁS CONCURRIDAS	DERECHO		86	26.79%
	CIENCIAS POLÍTICAS		47	14.64%
	ADMINISTRACIÓN		28	8.72%
	ECONOMÍA		22	6.85%

NOTA: Otras carreras como ingeniería, ciencias de la comunicación, pedagógica, contaduría, psicología, actuaría, geografía, informática, relaciones industriales, trabajo social, antropología social, biología y diseño industrial alcanzan porcentajes decrecientes.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

1.5 Conformación del Grupo de Trabajo

Los factores a evaluar, así como los indicadores y parámetros de evaluación del rendimiento, se definieron con la participación de las instancias jerárquicas y normativas del organismo público, e integrado por los titulares de las siguientes Direcciones Generales, Dirección de Unidad y Departamento:

- Dirección General del Padrón y Lista de Electores (DGPLEDF).
- Dirección General de Agrupaciones y Partidos Políticos (DGAPP).
- Dirección General de Regulación Electoral (DGRE).
- Dirección General de Aprendizaje Electoral y Formación Cívica (DGAEFC).
- Unidad de Asistencia Jurídica (UAJ).
- Departamento de Enlace y Auxilio a Órganos Desconcentrados (DEAOD).

El Director del Centro de Capacitación y Mejora Continua fungió como Secretario Técnico; se realizaron dos reuniones con las Direcciones Generales, Dirección de Unidad y Departamento que conforman el grupo de trabajo para exponer y retroalimentar el proyecto. Cada Dirección General, de Unidad y Departamento elaboró un documento de observaciones y sugerencias que se fue analizando y se integraron al proyecto los planteamientos que en consenso se consideraron pertinentes. Posteriormente se analizaron reuniones específicas con cada uno de los directores para afinar y explicar los elementos que aún generaban duda o inquietud, acordando la solución respectiva.

Conforme a lo prescrito en el Estatuto del organismo público, el Centro de Capacitación y Mejora Continua coordinará la aplicación de la evaluación del personal de carrera de la organización, el cual presentará a la Comisión de Administración y de Asistencia Competitiva Electoral para su validación.

1.6 Beneficios de la evaluación

La evaluación es un proceso que sirve de guía para el desarrollo institucional. Los beneficios que trae consigo pueden agruparse en tres aspectos:

BENEFICIOS		
PARA EL FUNCIONARIO	PARA EL SUPERIOR JERÁRQUICO	PARA EL ORGANISMO PÚBLICO
<ul style="list-style-type: none"> • Podrá saber lo que la organización espera de él. • Podrá conocer los elementos que se consideren valiosos para su desempeño. • Comparar el patrón deseado de desempeño contra el desempeño individual sentará las bases para su auto evaluación y para una autocrítica. • Brindará retroalimentación para la superación continua y mayor desarrollo, así como atención a sus necesidades de capacitación. En caso de desempeño sobresaliente el funcionario se hará acreedor de estímulos y recompensas. • Será considerado para la evaluación de la promoción, siempre y cuando el resultado de la evaluación del rendimiento sea altamente satisfactorio a criterio de la Comisión de Administración y de Asistencia Competitiva Electoral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Podrá tener una base objetiva para evaluar el desempeño de su(s) subordinado (s), lo cual reduce riesgos como la subjetividad por la antipatía-simpatía. • Propiciará una mejor comunicación, mayor acercamiento e identificación con sus subordinados. • Le permitirá definir los propósitos y prioridades, los planes de trabajo, concretar indicadores de desempeño adecuados y políticas de desarrollo, planear la optimización de los recursos humanos e identificar las necesidades de capacitación y el plan de carrera del personal a su cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Podrá identificar aspectos esenciales que influyen en la funcionalidad institucional. • Podrá identificar la participación de cada uno de los miembros de Asistencia Competitiva Electoral durante el ejercicio de un año respectivo. • Podrá estimular y recompensar los esfuerzos y capacidades sobresalientes. • Podrá orientar la programación y realización de las actividades de formación y capacitación para fomentar el desarrollo individual e institucional. • Permitirá controlar y dirigir las actividades laborales, favorecer los cambios creativos, motivar al personal e identificar elementos críticos.

TESIS CON
FALSA DE COPIEN

1.7 Factores e Indicadores

¿Qué elementos de evaluación debemos escoger? Básicamente y resumiendo, aquellos que permitan una mayor fiabilidad y validez (validez de contenido, validez de constructo, validez de criterio externo y poder de discriminación) (Guillén Gestoso y Guil Bozal, 2000).

Por fiabilidad entendemos el nivel de consistencia en la medida que proporciona un instrumento de valuación. La fiabilidad se halla a través de diferentes pruebas estadísticas tales como las correlaciones.

La validez es el grado en que el instrumento mide lo que realmente quiera medir y no otra cosa, es decir, el rendimiento del trabajo.

Por validez de contenido entendemos el grado en que el instrumento recoge una representación adecuada y completa de toda la conducta que debe ser evaluada.

La validez de constructo, íntimamente ligada a la fiabilidad, es la garantía empírica de que estamos midiendo el rendimiento del trabajo y no otra cosa parecida.

La validez de criterio externo pretende establecer la adecuación de un determinado instrumento para medir el rendimiento del trabajador.

Finalmente, el poder de discriminación, es decir, la capacidad de nuestro instrumento de evaluación de medir las diferentes magnitudes, y por tanto matices, del rendimiento del trabajo.

Los factores son lo aspectos a evaluar en el rendimiento del funcionario.

Los indicadores se refieren a variables específicas relacionadas con las funciones y metas asignadas a cada miembro de asistencia competitiva durante el ejercicio de un año de labores.

Los factores a evaluar son los establecidos por el estatuto del organismo público y a continuación se desglosan cada uno con sus respectivos indicadores:

FACTOR	DEFINICIÓN
ACTUACIÓN	Forma de conducirse que tiene el servidor de carrera durante el trabajo, sus actitudes y su relación con los demás.
INDICADORES	DEFINICIÓN
RESPONSABILIDAD	Capacidad para asumir y llevar a cabo las tareas, cuidar la información y los materiales de trabajo, prevenir riesgos y requerimientos y tomar medidas preventivas.
DISPOSICIÓN	Actitud favorable y ubicación logística para emprender las tareas solicitadas a una persona como parte de sus funciones o de otros ámbitos afines a las mismas.
INTEGRACIÓN A EQUIPOS	Actitud favorable y capacidad para vincular los esfuerzos personales con lo de otros para lograr fines comunes mediante la distribución de tareas.
DISCIPLINA INSTITUCIONAL	Apego a los principios y normas del organismo público y de la convivencia respetuosa.
SUPERACIÓN	Participación en actividades del Programa de Capacitación y Formación, realización de investigaciones, acopio y manejo de información relevante e innovador, hábitos autodidácticos, empeño en el mejoramiento y el cumplimiento de metas.

FACTOR	DEFINICIÓN
DESEMPEÑO	Grado de capacidad y eficacia en la manera de llevar a cabo las actividades de trabajo.
INDICADORES	DEFINICIÓN
CONOCIMIENTOS	Grado de conocimientos de que dispone una persona relacionados con su trabajo y la manera en que los aplica en su realización.
CALIDAD	Exactitud, esmero, orden y presentación en las tareas y productos de trabajo.
EFICIENCIA	Agilidad, rapidez y oportunidad para captar y cumplir fielmente con el trabajo solicitado.
COMUNICACIÓN	Actitud favorable y capacidad para expresar y recibir información con claridad, concisión, precisión y oportunidad en forma oral y escrita.
INICIATIVA	Generación de ideas, propuestas y acciones dirigidas a mejorar los diversos aspectos relacionados con el trabajo personal y la misión institucional. Así como la capacidad de tomar decisiones oportunas.
CUMPLIMIENTO	Grado en que la persona evaluada logra realizar las metas y tareas de su cargo considerando la forma, oportunidad y calidad de las acciones y productos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FACTOR	DEFINICIÓN
APROVECHAMIENTO	Utilización de los recursos individuales en el logro de los fines y objetivos de su cargo, del área de adscripción y del organismo público.
INDICADORES	DEFINICIÓN
CONGRUENCIA DE FUNCIONES	Relación de correspondencia entre las funciones asignadas y las actividades realizadas realmente en cada cargo.
PLANEACIÓN	Previsión y calendarización de actividades considerando el grado de realización efectiva de los planes y sus cronogramas.
PRODUCTIVIDAD	Productos y servicios terminados y en proceso, considerando el tiempo invertido para cada uno en el contexto de sus condiciones de trabajo, ya sea de manera individual o en equipo.

1.8 Métodos de Evaluación del Rendimiento

Hay diversos métodos que se utilizan para evaluar el rendimiento de los individuos que pertenecen a una organización. Para esta propuesta basada en el modelo de evaluación de Tyler y Stufflebeam, son apoyados por los métodos de escala discontinua gráfica de calificación y autoevaluaciones:

Escala gráfica de calificación

Escala que lista varias características y un rango de desempeño para cada una. Al colaborador se le califica al identificar la calificación que describa mejor su nivel de desempeño para cada indicador (Dessler, 1996).

Se califica al individuo en relación no a su grupo de trabajo, sino a una escala previamente determinada y en la que se representa cada indicador por una línea horizontal, uno de cuyos extremos corresponde al grado mínimo del atributo en cuestión y otro al grado máximo, a fin de que la colocación de una marca indique el grado que de dicho indicador posee el trabajador a juicio del calificador.

Escala discontinua. - Aquella que tiene divisiones verticales, en cuyo caso el paso de un grado al siguiente se hace en forma brusca por corresponder a cada grado una definición específica (Heredia Espinoza, 1996).

Este método de calificación, uno de los más usuales por su fácil manejo, tiene el inconveniente de que la evaluación que se hace de una característica determinada puede influir sobre la calificación de los restantes ("efecto de halo"), por lo que se recomienda calificar a todos los individuos del grupo sobre una característica, antes de pasar a evaluar la siguiente.

Otro defecto es el llamado de "tendencia central", que consiste en considerar a todos los calificados como normales o promedios, por lo cual se recomienda utilizar números pares de grados, para evitar la tendencia de calificar en el centro o punto medio de la escala. En este caso se presentan 4 niveles de ejecución: Excelente (Cumplimiento óptimo), Bien (Cumplimiento destacado), Regular (Cumplimiento aceptable con limitaciones a superar) y Mal (Cumplimiento inaceptable por fallas significativas).

Autoevaluaciones

Llevar a los empleados a efectuar una Autoevaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil, si el objetivo es alentar al desarrollo individual. Cuando los empleados se autoevalúan es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas. Si las autoevaluaciones se emplean para determinar las áreas que necesitan mejorarse, puede resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro.

Sin embargo, puede presentarse la incertidumbre de que los individuos al utilizar este método, modifiquen de cierto modo su respuesta influenciados por actitudes personales de egocentrismo, distorsiones por falta a la verdad, anteponer el interés personal a los intereses de la organización, influencias negativas por el ambiente laboral en el cual desarrolla su trabajo, por lo que la evaluación puede convertirse con un alto contenido de subjetividad y por lo tanto los resultados de su rendimiento expresarán lo que trata de hacer creer al resto de los individuos en una organización.

En este caso, para poder utilizar este método de evaluación con el objeto de disminuir las distorsiones mencionadas, es necesario que dentro de la organización en la cuál se aplique se ajuste a los siguientes preceptos:

- a) Puede utilizarse cuando el grupo de trabajo está compuesto por personas de buen nivel académico y cultural; en este caso y de acuerdo con los datos proporcionados por los miembros de asistencia competitiva el 76.94% ha terminado al 100% sus estudios a nivel licenciatura, dentro de los cuáles el 48.29% están titulados y un 15.27% cuenta con estudios de posgrado. Lo anterior debido a que crea conciencia ética y profesional de efectuar la evaluación en honor a la verdad de manera objetiva e imparcial.
- b) Llevar a cabo una campaña de sensibilización e información, como se efectúa en este caso, para que el personal que forme parte de esta evaluación del rendimiento tenga conocimiento pleno de la importancia y de los aspectos que se contemplan en dicha evaluación y con ello; evitar de cierto modo las distorsiones que el evaluador pudieran presentársele.

FACTOR	INDICADORES	NIVELES DE EJECUCIÓN			
		Excelente	Bien	Regular	Mal
A C T U A C I Ó N	Responsabilidad	Se encargó totalmente de sus tareas, cuidó la información y los elementos materiales relacionados con su trabajo, previo requerimientos y riesgos.	Se hizo cargo de sus tareas, cuidó la información y los elementos materiales relacionados con su trabajo.	Únicamente se hizo cargo de aquello que se le indicó.	En ocasiones olvidó lo que le correspondía hacer, afectando el desarrollo del trabajo.
	Disposición	Atendió con gusto nuevas peticiones de trabajo y generalmente estaba en el lugar y la hora en que se le necesitó.	Aceptó con facilidad nuevas peticiones de trabajo y se ubicó en horario y lugar disponible.	Mantuvo resistencias al asumir tareas nuevas o a veces se ausentó de su lugar de trabajo sin justificación.	Se negó a asumir tareas o frecuentemente se ausentaba de su lugar de trabajo sin justificación.
	Integración a Equipos	Fue muy sociable y tuvo facilidad para coordinar el trabajo colectivo distribuyendo tareas.	Pudo relacionarse, apoyar a otros y tomar en cuenta puntos de vista para realizar un trabajo común.	Únicamente si se le pedía participaba con otros articulando esfuerzos, prefirió trabajar con quienes tenía afinidad o de manera individual.	Prefirió trabajar individualmente no participó cuando estuvo en un grupo de trabajo.
	Disciplina Institucional	Además de apegar su conducta a los principios y normas institucionales fue respetuoso y promovió que los demás también lo hicieran.	Se apegó a los principios y normas institucionales y fue respetuoso en su trato.	Respeto los principios y normas institucionales pero no se preocupó de tener un trato respetuoso para los demás.	Tuvo faltas de respeto a los principios y normas institucionales o a las personas relacionadas con su trabajo.
	Superación	Investigó por su cuenta y participó con entusiasmo en actividades de formación y capacitación a su alcance. Disfrutó enfrentar retos para mejorar su trabajo.	En actividades de capacitación y formación a su alcance participó con interés y enfrentó los retos que se le plantearon.	Aceptó participar en cursos de capacitación y formación, pero no buscó este tipo de actividades.	Expresó resistencias para participar en cursos de capacitación y formación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

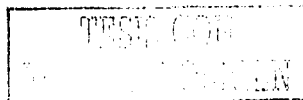
FACTOR	INDICADORES	NIVELES DE EJECUCIÓN			
		Excelente	Bien	Regular	Mal
D E S E M P E Ñ O	Conocimientos	Dominó esencialmente los conceptos, instrumentos y contexto de su trabajo.	Los conceptos e instrumentos de trabajo los manejó de manera suficiente.	Mantuvo un nivel medio en el manejo de conceptos e instrumentos de su trabajo.	Tuvo deficiencias notorias en el manejo de conceptos o instrumentos de su trabajo.
	Calidad	Los resultados finales fueron exactos y esmerados, cuidó mucho la presentación de su trabajo y casi no cometió errores.	En general tuvo exactitud y buena presentación en su trabajo después de mínimas correcciones.	En general sus productos estuvieron listos para presentarse después de corregir sus errores.	En general su trabajo mantuvo deficiencias.
	Eficiencia	Trabajó de manera adecuada con rapidez, fue muy organizado y tuvo resultados antes de que se le pidieran.	Tuvo los resultados cuando se le pidieron.	En ocasiones retrasó un poco la entrega de resultados.	Generalmente retrasó mucho tiempo la entrega de resultados.
	Comunicación	Fue muy hábil para convencer, supo escuchar y preguntar. Tuvo precisión y claridad al hablar y al redactar. Tuvo facilidad para hablar ante un grupo.	Captó con precisión lo que se le dijo y expresó con su claridad sus ideas de manera oral y escrita. Pudo hablar ante un grupo sin dificultad.	Generalmente se puso nervioso al hablar ante un grupo, en ocasiones le faltó claridad al hablar. En ocasiones tuvo dificultades para redactar.	Tuvo muchas dificultades para expresarse por escrito. Tuvo muchas dificultades para expresar sus ideas. Con frecuencia confundió lo que se le dijo. Tuvo mucha dificultad al hablar ante un grupo.
	Iniciativa	Frecuentemente generó ideas y propuestas para mejorar o resolver problemas. Inició inmediatamente la realización de proyectos. Invitó a otros a participar.	Genero ideas y propuestas que puso a consideración. Emprendió proyectos y los llevó hasta su culminación.	Hizo propuestas parciales o complementó las de otros y se involucró en llevarlas a cabo solo si tuvo apoyo de alguien.	Al trabajar tuvo dependencias de otras personas y rara vez hizo propuestas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FACTOR	INDICADORES	NIVELES DE EJECUCIÓN			
		Excelente	Bien	Regular	Mal
A P R O V E C H A M I E N T O	Congruencia de Funciones	Siempre sus actividades procuraron la atención adecuada de las funciones asignadas.	Generalmente sus actividades estuvieron dentro de las funciones asignadas.	Algunas de sus actividades afectaron la atención adecuada de las funciones asignadas.	Con frecuencia sus actividades afectaban la atención adecuada de las funciones asignadas.
	Planeación	Elaboró los planes y cronogramas en los cuales baso sus actividades específicas.	Sus actividades siguieron los planes o programas ya elaborados.	Sus actividades en pocas ocasiones se basaron en planes y cronogramas.	Llevó a cabo sus actividades sin planes ni cronogramas.
	Productividad	La cantidad de productos o servicios fue mayor a la que se esperaba.	La cantidad de productos o servicios que logró fue la que se esperaba.	La cantidad de resultados que realizó fue un poco menor a lo esperado.	No terminó la mayoría de los productos o servicios esperados.

1.10 Instrumentos para la Evaluación del Rendimiento

- I. El instrumento que evaluará los factores Actuación, Desempeño (no contempla el indicador Cumplimiento) y Aprovechamiento presenta una lista de indicadores correspondientes a cada factor, la definición de cada indicador se elaboró por nivel de ejecución. El objetivo del instrumento consiste en obtener mayor precisión en las respuestas del evaluador acerca del funcionario, considerando su desempeño laboral. Este instrumento presenta mayor confiabilidad, ya que para realizar la evaluación se deberán leer todas y cada una de las definiciones, observando así mayor objetividad. Los niveles de ejecución contemplados son excelente, bien, regular y mal (anexo 1).
- II. La evaluación del indicador Cumplimiento correspondiente al factor Desempeño se llevara a cabo mediante un instrumento que establece las diez actividades o metas principales de cada cargo durante el ejercicio del año respectivo. El jefe inmediato evaluará el nivel de ejecución (Excelente, Bien, Regular o Mal) de dichas actividades (anexo 2).
- III. La Secretaría General y el Secretario de Asistencia Jurídica en su papel de Secretario del Consejo llevarán a cabo la evaluación del Supervisor Distrital, en su papel de Presidente del Consejo. El instrumento con el cual se evaluará dicho cargo contempla los factores Actuación, Desempeño y Aprovechamiento.



- IV. La Secretaría General y el Supervisor Distrital, en su papel de Presidente del Consejo llevarán a cabo la evaluación del Secretario de Asistencia Jurídica en su papel de Secretario del Consejo. El instrumento con el cual se evaluará dicho cargo contempla los factores Actuación, Desempeño y Aprovechamiento.

1.11 Esquema de operación

- I. La aplicación del instrumento de evaluación correspondiente a los factores Actuación, Desempeño (no contemplar el indicador Cumplimiento) y Aprovechamiento, se llevará a cabo siguiendo el método de 360°, es decir, cada funcionario será evaluado por todos los miembros del área de trabajo en que participa, como se muestra a continuación:

- 1.- El superior jerárquico evaluará a su subordinado.
- 2.- El subordinado evaluará a su superior jerárquico.
- 3.- Evaluación de cargos pares o equivalentes, que cuenten con elementos para realizar la evaluación.
- 4.- Autoevaluación de los servidores de carrera.

CUADRO - RESUMEN

ORGANOS DESCONGENTRADOS		
PUESTOS A EVALUAR	INSTANCIAS EVALUADORAS	FACTORES
SUPERVISOR DISTRITAL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Secretaría General ✓ DGAEFC ✓ DGRE ✓ DGAPP ✓ DGPLEDF ✓ DREF ✓ DPLEDF ✓ SAJ ✓ DPA ✓ DPB ✓ Autoevaluación 	ACTUACIÓN
DIRECTOR DE REGULACIÓN ELECTORAL Y FORMACIÓN (DREF)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ DGRE ✓ DGAEFC ✓ Supervisor Distrital ✓ DPLEDF ✓ Autoevaluación 	DESEMPEÑO
DIRECTOR DEL PADRÓN Y LISTA DE ELECTORES DEL D.F. (DPLEDF)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ DGPLEDF ✓ Supervisor Distrital ✓ DREF ✓ Autoevaluación 	APROVECHAMIENTO
SECRETARIO DE ASISTENCIA JURÍDICA (SAJ)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ UAJ ✓ Supervisor Distrital ✓ Autoevaluación 	
DIRIGENTE DE PROYECTO "A" (DPA)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Supervisor Distrital ✓ DPB ✓ Autoevaluación 	
DIRIGENTE DE PROYECTO "B" (DPB)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Supervisor Distrital ✓ Dirigente de Proyecto "A" ✓ Autoevaluación 	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

OFICINAS CENTRALES		
CARGOS A EVALUAR	INSTANCIAS EVALUADORAS	FACTORES
DIRECTOR DE ÁREA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Director General ✓ Director de Área (cargo par) ✓ Subdirector ✓ Autoevaluación 	ACTUACIÓN
SUBDIRECTOR	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Director de Área ✓ Subdirector (cargo par) ✓ Jefe de Departamento ✓ Autoevaluación 	
JEFE DE DEPARTAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Subdirector ✓ Jefe de Departamento (cargo par) ✓ Dirigente de Proyecto ✓ Autoevaluación 	DESEMPEÑO
DIRIGENTE DE PROYECTO "A" (DPA)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Superior Jerárquico ✓ DPB ✓ Autoevaluación 	APROVECHAMIENTO
DIRIGENTE DE PROYECTO "B" (DPB)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Superior Jerárquico ✓ DPA ✓ Autoevaluación 	

II.- Otro instrumento a aplicar en la evaluación del rendimiento es el que valora el **indicador Cumplimiento** correspondiente al **factor Desempeño**. La **mecánica a seguir para la aplicación de este instrumento de evaluación es direccional**, es decir, el superior jerárquico evalúa a su subordinado.

III.- Para llevar a cabo la evaluación del Supervisor Distrital en su papel de Presidente del Consejo y del Secretario de Asistencia Jurídica en su papel de Secretario del Consejo, se diseñó un instrumento para el cargo, mismos que valoran los **factores Actuación, Desempeño y Aprovechamiento**. La **mecánica a seguir en la aplicación de estos instrumentos es bidireccional**, es decir, el superior jerárquico evalúa a su subordinado y el subordinado al superior jerárquico.

CONSEJO ELECTORAL DISTRITAL		
PUESTOS A EVALUAR	INSTANCIAS EVALUADORAS	FACTORES
SUPERVISOR DISTRITAL EN SU PAPEL DE PRESIDENTE DEL CONSEJO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Secretaria General ✓ Secretario de Asistencia Jurídica en su papel de Secretario del Consejo 	ACTUACIÓN
		DESEMPEÑO
SECRETARIO DE ASISTENCIA JURÍDICA EN SU PAPEL DE SECRETARIO DEL CONSEJO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Secretaría General ✓ Supervisor Distrital en su papel de Presidente del Consejo 	APROVECHAMIENTO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El organismo público requiere de la formulación de juicios basados en un análisis cuidadoso y de un estudio crítico de situaciones específicas, con el fin de obtener conclusiones bien fundadas y de hacer propuestas útiles para acciones futuras. Lo anterior, con base en información válida y accesible.

1.12 Escala de calificación

El Centro de Capacitación y Mejora Continua se encargará de traducir los niveles de ejecución expresados, a una escala numérica:

NIVEL DE EJECUCIÓN	DEFINICIÓN
Excelente	Cumplimiento óptimo
Bien	Cumplimiento destacado
Regular	Cumplimiento aceptable con limitaciones a superar
Mal	Cumplimiento inaceptable por fallas significativas

Se procederá de la siguiente manera:

- a) Se generará la calificación para cada miembro de asistencia competitiva electoral por cada indicador.
- b) A continuación, se obtendrá los promedios, por indicador, del conjunto de evaluados aplicadas a cada servicio de carrera.
- c) Posteriormente, se obtendrá el promedio global de los factores Actuación, Desempeño y Aprovechamiento, considerando la ponderación de cada indicador.
- d) Finalmente se procederá a indicar a los miembros de asistencia competitiva electoral que obtuvieron resultados sobresalientes en su evaluación.

1.13 Ponderación de factores e indicadores por cargo

La ponderación de cada indicador conforme al cargo a evaluar, se diseñó considerando las atribuciones del mismo. El valor porcentual para cada indicador se sitúa entre 2% y 5%, con excepción del indicador cumplimiento que será evaluado por el superior jerárquico y su valor porcentual es de 50% como se muestra a continuación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FACTORES	PONDERACIÓN (100%)			INDICADORES	PONDERACIÓN (100%)		
	Dirigente de Proyecto	DREF DPLEDF SAJ Subdirector Jefe de Depto.	Director Supervisor		Dirigente de Proyecto	DREF DPLEDF SAJ Subdirector Jefe de Depto.	Director Supervisor
ACTUACIÓN	20%	19%	18%	Responsabilidad	3%	4%	5%
				Disposición	5%	4%	2%
				Integración a Equipos	3%	4%	5%
				Disciplina Institucional	4%	4%	4%
				Superación	5%	3%	2%
DESEMPEÑO	69%	69%	70%	Conocimientos	3%	4%	5%
				Calidad	4%	4%	3%
				Eficiencia	4%	4%	4%
				Comunicación	3%	3%	5%
				Iniciativa	5%	4%	3%
APROVECHAMIENTO	11%	12%	12%	Cumplimiento	50%	50%	50%
				Congruencia de Funciones	3%	4%	4%
				Planeación	3%	4%	5%
TOTAL	100%	100%	100%	Productividad	5%	4%	3%
					100%	100%	100%

1.14 Campaña de Sensibilización e Información

La campaña de sensibilización para la evaluación del rendimiento tiene como objetivo que el personal que conforma a la Asistencia Competitiva Electoral tenga pleno conocimiento de la importancia y de los aspectos que se contemplan en dicha evaluación.

CONSECUTIVO	NOMBRE DE LA ETAPA	LUGAR DE PUBLICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN
Etapa 1	Publicación del Cartel denominado "A todos los miembros de ACE" (Anexo 3)	40 Distritos Electorales Oficinas Centrales
Etapa 2	Distribución de un folleto informativo	40 Distritos Electorales Oficinas Centrales
Etapa 3	Publicación del Cartel denominado "La evaluación nos concierne a todos" (Anexo 4)	40 Distritos Electorales Oficinas Centrales

La impresión de cada uno de estos materiales se producirán de la siguiente manera:

ETAPA	TIRAJE TOTAL
1	100 CARTELES
2	400 FOLLETOS
3	100 CARTELES

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La distribución de estos materiales será a través de la oficialía de partes, en sobres debidamente etiquetados con el número de Distrito Electoral o área en oficinas centrales.

La aplicación de los instrumentos de evaluación se llevará a cabo en las sedes correspondientes.

1.15 Estimulos y Recompensas con base en la Evaluación del Rendimiento Sobresaliente

Se considerarán candidatos para el otorgamiento de estímulos y recompensas a los miembros de Asistencia Competitiva que en su trayectoria laboral realicen alguna de las siguientes acciones:

- I. Desempeño sobresaliente de las actividades encomendadas.
- II. **Acreditación con calificación sobresaliente en la Evaluación del Rendimiento.**
- III. Aportaciones destacadas en actividades relativas a los programas de trabajo.
- IV. Elaboración de estudios e investigaciones que aporten notorios beneficios para el mejoramiento de Asistencia Competitiva y del organismo público.
- V. Iniciativas valiosas y técnicas jurídicas de financiamiento de proyectos o programas, de aprovechamiento máximo de recursos humanos y materiales, así como de otras aportaciones análogas.

Los estímulos podrán consistir en la expedición de notas favorables, el otorgamiento de días de descanso, diplomas o medallas; según lo determine la Comisión de Administración y de Asistencia Competitiva Electoral en coordinación con la Dirección General de Administración y de Asistencia Competitiva Electoral, por medio del Centro de Capacitación y Mejora Continua.

Las recompensas consistirán en premios en efectivo, de carácter personal e independiente de los estímulos que se otorguen, cuyos montos son aprobados por el Consejo Administrativo, de conformidad con la suficiencia presupuestal con que se cuente en el ejercicio correspondiente en que se aplique la Evaluación del Rendimiento.

La evaluación para la promoción será convocada cuando se generen vacantes en los cargos o puestos de la estructura ocupacional de asistencia competitiva.

La evaluación para la promoción podrá obtenerse en las siguientes formas:

- I. Por concurso de oposición o,
- II. Cuando los **resultados de la evaluación del rendimiento** y del programa de formación y capacitación profesional, **son altamente satisfactorios** a criterio de la Comisión de Administración y de Asistencia Competitiva Electoral.

La acreditación de la evaluación del rendimiento y del programa de formación y capacitación profesional **que se apliquen a los miembros de Asistencia Competitiva determinarán su permanencia en el organismo público** y estará sujeta a los parámetros que establezca dentro del procedimiento respectivo la Comisión de Administración y Asistencia Competitiva Electoral.

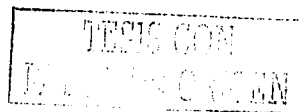
De acuerdo con lo anterior y a los parámetros establecidos por dicha Comisión, aquellos miembros de Asistencia Competitiva Electoral que en los resultados de la calificación promedio correspondiente a los factores Actuación, Desempeño y Aprovechamiento de la presente Evaluación del Rendimiento, obtengan las calificaciones siguientes se harán acreedores a:

CALIFICACIÓN	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
100	Estímulo y Recompensa	El estímulo consistirá en diez días hábiles de descanso con goce de sueldo así como un diploma, y la recompensa en un premio en efectivo correspondiente a la suma equivalente de un mes de sueldo, de acuerdo a las percepciones del puesto que actualmente desempeñe el funcionario que se haga acreedor a éste reconocimiento.
99.0 a 99.9	Estímulo	El funcionario que acredite la evaluación en éste rango de calificaciones se hará acreedor a diez días hábiles de descanso con goce de sueldo así como un diploma.
90.0 a 100	Evaluación para la promoción	El funcionario que acredite la evaluación en éste rango de calificaciones tendrá derecho en un futuro a ser considerado, cuando se presenten las condiciones en la organización para una posible promoción.
69.9 ó menos	Destitución	Aquel miembro de Asistencia Competitiva que por lo menos no obtenga una calificación favorable de 70 puntos, se hará acreedor a esta sanción.

1.16 Retroalimentación individual

La retroalimentación se efectuará, enviando los resultados de la evaluación del rendimiento a cada uno de los miembros de asistencia competitiva electoral por escrito y de manera confidencial, la cual debe contener los datos siguientes:

- Nombre.
- Cargo y adscripción anual.



- Fecha de ingreso al organismo público y de Asistencia Competitiva Electoral.
- Trayectoria laboral como personal de carrera.
- Resultados de la acreditación de los programas de formación y desarrollo profesional electoral.
- Resultados de la evaluación del rendimiento aplicada.

A continuación se describe la carta modelo en donde se les informara a los funcionarios la calificación obtenida, así como los puntos en donde salieron bien y aquellos en donde se requiere mejorar.

NOMBRE DEL ORGANISMO PÚBLICO _____
DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN
Y DE ASISTENCIA COMPETITIVA ELECTORAL
CENTRO DE CAPACITACIÓN Y MEJORA CONTINUA

México, D.F., a _____ de _____ de 200X

C.
RANGO Y NIVEL:
CARGO Y ADSCRIPCIÓN:
FECHA DE INGRESO A LA ORGANIZACIÓN:

Me permito informarle a usted los resultados que obtuvo en la Evaluación del Rendimiento según los exámenes que detallo.

FACTORES	CALIFICACIÓN
ACTUACIÓN	
DESEMPEÑO	
AROVECHAMIENTO	
EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO	

A continuación le mostramos gráficamente los resultados de su evaluación por cada indicador:

(Inserción de gráfico de resultados por indicador)

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIONES:

Obtuvo calificación positiva en los siguientes aspectos:

- a)
- b)
- c)
- d)

Obtuvo calificación regular en los siguientes aspectos:

- a)
- b)
- c)
- d)

Obtuvo calificación insatisfactoria en los siguientes aspectos:

- a)
- b)
- c)
- d)

Agradecemos su aplicación en este proceso.

ATENTAMENTE

DIRECTOR DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN Y MEJORA CONTINUA

C.c.p. Expediente

1.17 Informe estadístico global, conclusiones y recomendaciones

El informe estadístico global representará la suma de esfuerzos de los integrantes de Asistencia Competitiva Electoral durante el ejercicio de un año de labores, traducidos en indicadores de Actuación, Desempeño, y Aprovechamiento.

Los resultados de la evaluación del rendimiento se presentaran gráficamente de manera que puedan identificarse aquellos indicadores que tienen un efecto promotor o inhibidor en el cumplimiento de las metas institucionales.

El informa estadístico global mostrará los resultados por Dirección General, Departamento, Unidad y éstas en su conjunto.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Con este informe se pretende otorgar la retroalimentación colectiva de las fortalezas y debilidades de Asistencia Competitiva Electoral, así como orientar las necesidades de capacitación o apoyo.

Con base en el informe estadístico global se extraerán las conclusiones correspondientes a la Evaluación del Rendimiento, que incluye el ejercicio de un año de labores.

Asimismo se expondrán una seria de recomendaciones para mejorar la planeación de la organización de cada área y del organismo público como un todo, así como para los programas de formación y capacitación necesarios y convenientes.

La versión preliminar del informe de resultados se presentará ante los integrantes del Consejo Administrativo del organismo público.

IMPRESO CON
FALLA DE ORIGEN

2. Propuesta B: Metodología de Evaluación Direccional o Descendente mediante el uso de escalas gráficas

2.1 Introducción

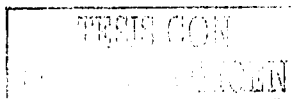
La organización refrendará su compromiso de actuar con legitimidad y eficiencia. Por ello, la evaluación del rendimiento representa una necesidad indiscutible, siendo un criterio de racionalidad en cuanto a la productividad y los medios utilizados para llegar a ella.

Una de las finalidades de la evaluación se refiere al diagnóstico y prospectiva del organismo público. Por tanto, la evaluación del rendimiento no debe centrarse únicamente en lo que ya se realizó, sino en el propósito de mejorar, lo cual indicaría que los elementos más útiles, probablemente son los que señalan las "insuficiencias".

Para que la información obtenida a través de un modelo de evaluación se considere útil, éste debe ser válido y confiable. La confiabilidad es la capacidad de un modelo para producir puntuaciones consistentes y estables, y la validez se refiere a la capacidad para medir aquello para lo cual fue diseñado. La confiabilidad y validez del modelo de evaluación planteado para conocer el rendimiento de la Asistencia Competitiva Electoral (ACE), se deposita en cuatro aspectos principales: mecánica de evaluación direccional, sensibilización de evaluadores, instrumentos con elementos objetivos y un procedimiento de revisión de resultados.

A fin de obtener los criterios generales para el diseño de la evaluación del rendimiento correspondiente al periodo de un año de labores, el Centro de Capacitación y Mejora Continua realizó entrevistas a los Directores Generales, de Unidad y Departamento¹³ y recabó propuestas de los miembros de Asistencia Competitiva Electoral a través de cuestionarios. Estos aspectos, constituyeron fuertes importantes para fortalecer el modelo de evaluación planteado en este proyecto.

¹³ Se entrevistó a 6 Directores Generales o de Unidad relacionados con la evaluación del rendimiento de los miembros de ACE. Los funcionarios por cargos entrevistados fueron: El Director General de Regulación Electoral; La Directora General de Aprendizaje Electoral y Formación Cívica; El Director General de Agrupaciones y Partidos Políticos; La Directora General del Padrón y Lista de Electores del D.F.; El Director del Departamento de Enlace y Auxilio a Organos Desconcentrados; y el encargado de la Unidad de Asistencia Jurídica.



Existe un interés por parte de los miembros de Asistencia Competitiva Electoral en cuanto a que es preciso que los factores, indicadores, procedimientos y mecánica de evaluación se den a conocer de forma oportuna a todos los involucrados en la evaluación del rendimiento.

El conocer ampliamente los elementos que conformen la evaluación del rendimiento, desde el procedimiento hasta los resultados, podría ser una estrategia para cumplir las expectativas de certeza y transparencia que proponen los servidores de carrera.

Por otro lado, una de las necesidades que más se comentó para el diseño de la evaluación del rendimiento, tanto por los Directores Generales, de Departamento y de unidad como por los servidores de carrera, fue considerar mayores elementos objetivos y sistemáticos a través de registros de actividades, informes, minutas, e instrumentos de evaluación cuya aplicación se realice de manera periódica: cuatrimestral, trimestral o mensual.

También se solicitó contemplar la distribución individual de actividades y responsabilidades en el Programa Operativo Anual (POA), mismas que se traducen en parámetros específicos de evaluación para cada cargo.

Con frecuencia, como criterio objetivo se planteó que las instancias evaluadoras debieran ser aquellas que tengan los elementos más cercanos para evaluar el cumplimiento de actividades. En este sentido, el trabajo realizado por el funcionario debiera ser evaluado por el superior inmediato y el superior al que estuvo a cargo. Este último en los casos en que los funcionarios hubieran sido comisionados a un lugar distinto al de su área de adscripción o en los casos en donde, por la naturaleza de los trabajos, le corresponde supervisar a una instancia externa al área de adscripción.

Los resultados de la evaluación del rendimiento, comentaron los funcionarios, deben entregarse de forma oportuna y en la notificación deben señalarse todas las actividades que fueron evaluadas por cargo.

Finalmente, gran parte de los miembros de Asistencia Competitiva Electoral sugirieron se contemplara un mecanismo de revisión y comprobación de objetividad.

Lo anterior se relaciona, en ocasiones, con la instalación de un comité o un jurado calificador. Como herramienta de prevención, también sugieren "concientizar" a los evaluadores sobre la importancia de asignar las calificaciones con honestidad y objetividad.

TRABAJOS CON
FALLA DE ORIGEN

2.2 Fundamento Teórico

Harbour, J. L. (1999) define la medición del desempeño como el proceso de medir los logros y resultados del trabajo, así como los parámetros internos del proceso que afectan a dichos logros y resultados.

El desempeño del cargo como lo señala Chiavenato I. (2000) es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores como el valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo. Asimismo, el autor afirma que el esfuerzo depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará.

Arias G. (1999) señala que el desempeño de una persona en una acción depende de 5 factores: conocimientos, habilidades, motivación, valores y cultura. Con respecto a este último factor, France S. (2002) comenta que se debe tener cierta cautela en las culturas en donde "se estila culpar a otros" o bien en donde se promueve que "todo lo decide el jefe".

Considerando que el rendimiento es un hecho multicausal la medición de éste requiere utilizar diversos factores, indicadores y fuentes de información. Las metodologías de evaluación proveen los medios para medir los ángulos más relevantes del desempeño. La evaluación del rendimiento contempla una **metodología de evaluación direccional o descendente**. Este método consiste en la evaluación que el superior jerárquico hace sobre el rendimiento del subordinado.

Como parte de la metodología de evaluación se utilizará un formato de escalas gráficas.

Método de escala gráfica

El método de escala gráfica es sin duda el más utilizado y divulgado método de evaluación del desempeño. Aparentemente es el método más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuicio del evaluador, que podrían causar interferencias considerables.

Se trata de un método que evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.

Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define con una descripción sumaria, simple y objetiva, para evitar distorsiones. Por otro lado, en este factor se dimensiona un desempeño, que va desde el débil o insatisfactorio hasta el óptimo o el muy satisfactorio. Esto explica el cuadro (gráfico) de dos entradas; en las

entradas horizontales (líneas) se colocan los factores de evaluación del desempeño, y en las verticales (columnas) se ubican los grados o graduaciones de los factores.

Dichas escalas serán del tipo gráfico discontinuo, lo que será representado a través de una tabla con 4 niveles de ejecución (Ver anexo 5). Lo anterior consiste en identificar, definir y graduar los factores de evaluación mediante gráfica o tabla.

2.3 Desafíos de la Evaluación

Considerando los aspectos señalados en el fundamento teórico, se infieren cuatro retos en la evaluación del rendimiento: cultura de la institución, interferencia de los evaluadores propiciada por la metodología, interferencia propiciada por la percepción del evaluador y reacciones de los evaluados a la retroalimentación del desempeño:

1. La **cultura** que predomina en la institución es un factor que influye de manera importante en los resultados. La cultura se conforma por la historia, valores, visión, misión, patrones de comunicación, procedimientos, comportamientos, etc. De esta manera, la utilidad de la evaluación puede afectarse significativamente cuando la institución se esfuerza poco por generar una atmósfera de retroalimentación múltiple y honesta, cuando existe la tendencia del subordinado de culpar al jefe por todo y viceversa, o cuando se difunde pobremente el autocontrol del desempeño en el personal.
2. El evaluador puede presentar **interferencias personales propiciadas por el método de escalas gráficas**, propuesto para la evaluación del rendimiento. Estas interferencias son las siguientes:
 - a) **Tendencia al promedio**: es la tendencia de quien evalúa de evitar las calificaciones muy altas o las muy bajas y de esta manera distorsiona sus mediciones para que se acerquen al promedio.
 - b) **Permisividad e inflexibilidad**: se suscita cuando el evaluador adopta criterios de evaluación sistemáticamente benévulos o estrictos en todas las evaluaciones que realiza.
 - c) **Efecto de halo**: ocurre cuando el evaluador considera excelente a un empleado en todos los factores o cuando considera deficiente en todos los aspectos. Lo anterior debido a que la valoración positiva o negativa generalizada se realiza con base en un solo atributo o característica del individuo. Por ejemplo, el efecto de una sola acción equivocada o excelente puede afectar toda la evaluación del desempeño.



- d) **De proximidad o efecto de orden:** es la tendencia de calificar al empleado en función de los factores precedentes. Por ejemplo, si el concepto precedente fue evaluado como excelente, la calificación del factor siguiente será "impregnada de la respuesta favorable anterior" y será ligeramente mayor de la que podría ser de otro modo.
3. Independientemente de las interferencias generadas por las escalas gráficas, el evaluador también puede manifestar **interferencias personales que dependen de la percepción:**
- a) **Olvido:** la precisión en la emisión de juicios es menor a mayor paso del tiempo, lo que propicia que las acciones más recientes del funcionario puedan influir en toda la evaluación.
- b) **Contraste:** se presenta cuando el evaluador tiende a juzgar a otros de manera opuesta al modo en que se percibe a sí mismo.
- c) **Similitud:** lo opuesto al error de contraste, es el error de similitud, el cual sugiere que el evaluador califique a otras personas del mismo modo como se percibe a sí mismo.
- d) **Influencia del cargo:** tendencia a calificar más alto al que ocupa un puesto mejor pagado, simplemente por la posición que ocupa.
4. El personal evaluado muestra diversas **reacciones ante la retroalimentación del desempeño**. En palabras de Fox W. "La evaluación del desempeño aún es un factor irritante para un porcentaje considerable del personal de muchas organizaciones modernas". Ante un proceso de evaluación se deben considerar las conductas incompatibles que se suscitan entre los evaluados. Algunas personas pueden interpretar la retroalimentación como un criticismo.
5. La percepción de que la evaluación es un ataque personal se basa en que usualmente estamos más habituados a las críticas destructivas que a las constructivas.

2.4 Beneficios de la Evaluación

La evaluación es un proceso que sirve de guía para el desarrollo institucional. Los beneficios que trae consigo pueden agruparse en tres aspectos:

A) Beneficios para el funcionario:

1. Conoce las expectativas que el organismo público tiene en cuanto al desempeño.
2. Obtiene retroalimentación para la superación continua comparando el desempeño institucional deseado y su desempeño individual.

B) Beneficios para el superior jerárquico:

1. Tiene una base objetiva para evaluar el desempeño de su(s) subordinado(s), lo cual reduce riesgos como la subjetividad.
2. Cuenta con más elementos para mejorar la comunicación, el acercamiento e identificación con sus subordinados.
3. Identifica las habilidades diferenciadas de su(s) subordinado(s) para la delegación de tareas.

C) Beneficios para el organismo público:

1. Identifica aspectos esenciales que influyen en la funcionalidad institucional.
2. Identifica la participación de cada uno de los miembros de Asistencia Competitiva Electoral durante el ejercicio de un año de labores.
3. Puede orientar la programación y realización de las actividades de formación y capacitación para fomentar el desarrollo individual e institucional.
4. Permitirá controlar y dirigir las actividades laborales, favorecer los cambios creativos, motivar al personal e identificar elementos críticos.



2.5 Metodología

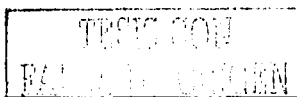
La metodología propuesta para llevar a cabo la evaluación del rendimiento consta de quince puntos:

- 2.5.1 Objetivos específicos.
- 2.5.2 Población.
- 2.5.3 Factores e indicadores.
- 2.5.4 Niveles de ejecución.
- 2.5.5 Instrumentos.
- 2.5.6 Mecánica de evaluación.
- 2.5.7 Campaña de sensibilización.
- 2.5.8 Aplicación de instrumentos.
- 2.5.9 Verificación del soporte documental.
- 2.5.10 Proceso de calificación.
- 2.5.11 Procesamiento de resultados.
- 2.5.12 Informe preliminar.
- 2.5.13 Notificación de resultados.
- 2.5.14 Mecanismo de revisión.
- 2.5.15 Informe final.

A continuación se describen los puntos que conforman la metodología para llevar a cabo la evaluación del rendimiento correspondiente a un año de labores y actividades por parte de los miembros de Asistencia Competitiva Electoral.

2.5.1 Objetivos específicos

- a) Definir los factores, indicadores y parámetros para la Evaluación del Rendimiento.
- b) Diseñar los instrumentos de Evaluación del Rendimiento en coordinación con las áreas jerárquicas y normativas del Instituto (Grupo de Trabajo).
- c) Establecer los lineamientos generales y particulares para la aplicación de la Evaluación del Rendimiento anual a los miembros de Asistencia Competitiva Electoral del organismo público.



- d) Describir los procedimientos a seguir para la aplicación de los instrumentos de evaluación.
- e) Retroalimentar la actuación, el desempeño y el aprovechamiento del personal de carrera.

2.5.2 Población

Algunas características de los miembros de Asistencia Competitiva Electoral, relevantes para efectos de la evaluación, se indican en las siguientes tablas de acuerdo al cargo y área de adscripción:

TABLA 1
FUNCIONARIOS POR CARGO Y GÉNERO

MIEMBROS DE ASISTENCIA COMPETITIVA ELECTORAL			
OFICINAS CENTRALES		ÓRGANOS DESCONCENTRADOS	
CARGOS		CARGOS	
DIRECTORES	8	SUPERVISOR ELECTORAL	38
SUBDIRECTORES	20	DIRECTOR DE REGULACIÓN ELECTORAL Y FORMACIÓN	39
JEFES DE DEPARTAMENTO	37	DIRECTOR DEL PADRÓN Y LISTA DE ELECTORES DEL D. F.	38
DIRIGENTE DE PROYECTO "A"	18	SECRETARIO DE ASISTENCIA JURÍDICA	36
DIRIGENTE DE PROYECTO "B"	1	DIRIGENTE DE PROYECTO "A"	40
		DIRIGENTE DE PROYECTO "B"	37
GÉNERO		GÉNERO	
FEMENINO	30	FEMENINO	86
MASCULINO	54	MASCULINO	142
VACANTES		VACANTES	
16		12	

Existen diferencias en relación a la Propuesta A, debido a que la Propuesta B se realizó en un periodo de tiempo de 6 meses después con relación a la propuesta A, y por ello existen 28 vacantes en la Propuesta B en relación a 19 vacantes de la Propuesta A referentes a las metodologías para solucionar el caso.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TABLA 2
FUNCIONARIOS POR CARGO
SEGÚN EL ÁREA DE ADSCRIPCIÓN EN OFICINAS CENTRALES

OFICINAS CENTRALES							
CARGO	DGRE	DGPLEDF	DGAEFC	DGAPP	DEAOD	UAJ	TOTAL A EVALUAR
DIRECTOR	3	1 *2	1 *1	2	1 *1	0 *1	8
SUBDIRECTOR	6	5 *1	2 *2	4	2 *1	1	20
JEFE DE DEPARTAMENTO	10 *1	9	5 *3	5 *2	6	2	37
DIRIGENTE DE PROYECTO "A"	3	3	3	3	6	0 *1	18
DIRIGENTE DE PROYECTO "B"	0	0	0	0	0	1	1
TOTAL	22	18	11	14	15	4	84

* Vacantes

TABLA 3
FUNCIONARIOS POR CARGO SEGÚN EL ÁREA DE ADSCRIPCIÓN
EN ÓRGANOS DESCONCENTRADOS

ÓRGANOS DESCONCENTRADOS		
CARGO	DISTRITO ELECTORAL	TOTAL A EVALUAR
SUPERVISOR ELECTORAL	38 *2	38
DIRECTOR DE REGULACIÓN ELECTORAL Y FORMACIÓN	39 *1	39
DIRECTOR DEL PADRÓN Y LISTA DE ELECTORES DEL D. F.	38 *2	38
SECRETARIO DE ASISTENCIA JURÍDICA	36 *4	36
DIRIGENTE DE PROYECTO "A"	40	40
DIRIGENTE DE PROYECTO "B"	37 *3	37
TOTAL	228	228

* Vacantes

TABLA 4
TOTAL DE FUNCIONARIOS EN
OFICINAS CENTRALES Y ÓRGANOS DESCONCENTRADOS

OFICINAS CENTRALES	ÓRGANOS DESCONCENTRADOS	MIEMBROS DE ACE A EVALUAR
84	228	312

TRABAJA CON
FALLA DE ORIGEN

2.5.3 Factores e Indicadores

La evaluación del rendimiento está integrada por 3 factores y 5 indicadores siendo sus definiciones las siguientes:

A. FACTOR ACTUACIÓN: Forma de conducirse durante el trabajo considerando la colaboración y/o coordinación de equipos, así como las relaciones interpersonales del funcionario.

TABLA 5
INDICADORES DEL FACTOR ACTUACIÓN

INDICADOR	DEFINICIÓN
INTEGRACIÓN A / DE EQUIPOS	Nivel de colaboración en trabajos grupales y/o nivel de coordinación, supervisión y distribución de tareas conforme a las habilidades del subordinado, considerando su puesto.
RELACIONES INTERPERSONALES	Grado de respeto que muestra en sus relaciones laborales y personales.

B. FACTOR DESEMPEÑO: Nivel de logro en tiempo y forma de las metas, tareas y actividades de su cargo.

TABLA 6
INDICADORES DEL FACTOR DESEMPEÑO

INDICADOR	DEFINICIÓN
CALIDAD	Número de correcciones que requirió en los documentos realizados, considerando los siguientes tipos: corrección de redacción, corrección sintáctica y corrección de procedimiento; así como la estructuración del documento (orden y clasificación de la información), fuentes de información consultadas, procesamiento de información y contribuciones a la solución de necesidades del área.
OPORTUNIDAD	Grado de cumplimiento en tiempo de los trabajos y tareas asignadas.

C. FACTOR APROVECHAMIENTO: Nivel de logro de los fines y objetivos de su cargo considerando los recursos asignados.

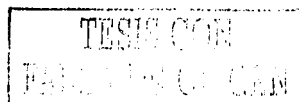


TABLA 7

INDICADOR DEL FACTOR APROVECHAMIENTO

INDICADOR	DEFINICIÓN
LOGRO DE FINES Y OBJETIVOS	Cantidad, aplicabilidad y eficiencia de resultados alcanzados, respecto a lo solicitado.

2.5.4 Niveles de ejecución

Los indicadores "oportunidad" y "calidad" (Factor Desempeño), así como el indicador "logro de fines y objetivos" (Factor Aprovechamiento) serán evaluados considerando una escala de 100 puntos. Para tal efecto, se considerará el porcentaje de ejecución que el funcionario alcanzó de acuerdo a los tres indicadores mencionados: oportunidad, calidad, y logro de fines y objetivos. Por ejemplo, atendiendo al soporte documental que se tiene sobre un funcionario, el evaluador podrá asignar una calificación de 80 puntos, que corresponderán al 80% de oportunidad con la que entregó dicha documentación.

Con relación a los indicadores "integración a/ de equipos" y "relaciones interpersonales" (Factor Actuación) se utilizarán 4 niveles de ejecución con el objeto de delimitar el grado que alcanzó el funcionario durante el año.

La definición de cada uno de los niveles de ejecución para el instrumento se diseñó en la medida de lo posible, con indicadores cuantitativos marcados con negritas.

FACTOR ACTUACIÓN

TABLA 8

INDICADOR: RELACIONES INTERPERSONALES

- | |
|--|
| <p>A) Muestra relaciones laborales y personales respetuosas con todas y cada una de las personas.</p> <p>B) Muestra relaciones laborales y personales respetuosas con la mayoría de las personas.</p> <p>C) Muestra relaciones laborales y personales respetuosas con un número equilibrado de personas.</p> <p>D) Muestra relaciones laborales y personales respetuosas con un número muy reducido de personas.</p> |
|--|

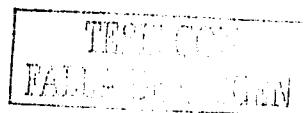


TABLA 9

INDICADOR: INTEGRACIÓN A/DE EQUIPOS

A) Colaboración **cuantiosa** en un trabajo grupal conforme a la aportación de los otros miembros del grupo y/o coordinación, supervisión y distribución de **todas** las tareas conforme a las habilidades del subordinado, considerando su puesto.

B) Colaboración **equitativa** conforme a la aportación de los otros miembros del grupo y/o coordinación, supervisión y distribución de la **mayoría** de las tareas conforme a las habilidades del subordinado, considerando su puesto.

C) Colaboración **limitada** conforme a la aportación de los otros miembros del grupo y/o coordinación, supervisión y distribución de **pocas** tareas conforme a las habilidades del subordinado, considerando su puesto.

D) Colaboración **mínima** conforme a la aportación de los otros miembros del grupo y/o coordinación, supervisión y distribución de **alguna** tarea conforme a las habilidades del subordinado, considerando su puesto.

2.5.5 Instrumentos

La evaluación del rendimiento se realizará con la aplicación de dos instrumentos. El primero de ellos denominado "Actuación" el cual evaluará el factor con este nombre; y el segundo denominado Actividades y/o Metas Alcanzadas (AMA), mismo que evaluará los factores Desempeño y Aprovechamiento.

El instrumento "Actuación" consistirá en un formato cuyos indicadores estarán previamente definidos (ver anexo 6). El instrumento "AMA" se conformará con las **actividades relevantes** del funcionario evaluado derivadas de los informes trimestrales, anuales y del Programa Operativo Anual. Para tal efecto, se establecerán entre **cuatro y seis actividades o metas principales** por cargo según la instancia encargada de la supervisión. Cabe mencionar que se considerarán actividades fuera del Programa Operativo Anual cuando éstas hayan quedado asentadas en los informes trimestrales y anuales y, constituyan además, una aportación fundamental a las tareas y objetivos del área de adscripción.

Las actividades o metas principales del instrumento AMA se derivarán de informes trimestrales, anuales y del Programa Operativo Anual (ver anexo 14), siempre que existan indicadores documentales para sustentar su evaluación.

Para conformar el instrumento AMA, la Dirección General de Administración y de Asistencia Competitiva Electoral a través del Centro de Capacitación y Mejora Continua, enviará un oficio (ver anexo 7) por medio del cual solicitará que, en coordinación con el jefe inmediato superior y jefe encargado, el subordinado identifique las actividades que realizó. Para tal efecto, se anexará un formato por cada evaluador, identificando las actividades que éste supervisó (ver anexo 8).

2.5.6 Mecánica de evaluación direccional

Los funcionarios que fungirán como evaluadores serán:

- 1) El **jefe superior inmediato** evaluará a los funcionarios que tiene a su cargo. Por éste se entenderá el funcionario que ocupa, en el organigrama, el puesto inmediato más alto al puesto del evaluado.
- 2) El **jefe a cargo** evaluará las actividades que coordinó o supervisó. Se entenderá como jefe a cargo el funcionario que no ocupa el puesto inmediato superior pero que se encargó de la supervisión de algunas actividades.

La siguiente tabla muestra los cargos evaluados y las instancias evaluadoras:

T A B L A 1 0

OFICINAS CENTRALES

Nº EVALUADORES	CARGOS A EVALUAR	INSTANCIAS EVALUADORAS	
2	DIRECTOR DE ÁREA	JEFE INMEDIATO SUPERIOR JEFE A CARGO	SECRETARÍA GENERAL, DIRECCIÓN GENERAL O DE UNIDAD.
2	SUBDIRECTOR	JEFE INMEDIATO SUPERIOR JEFE A CARGO	DIRECCIÓN GENERAL O DE UNIDAD Y DIRECTOR DE ÁREA.
2	JEFE DE DEPARTAMENTO	JEFE INMEDIATO SUPERIOR JEFE A CARGO	DIRECTOR DE ÁREA Y SUBDIRECTOR.
1*	DIRIGENTE DE PROYECTO "A"	JEFE INMEDIATO SUPERIOR JEFE A CARGO	DIRECCIÓN GENERAL O DE UNIDAD, DIRECTOR DE ÁREA, SUBDIRECTOR o JEFE DE DEPARTAMENTO. (SÓLO EVALUARÁ EL JEFE INMEDIATO SUPERIOR Y AQUELLOS FUNCIONARIOS QUE HAYAN SIDO RESPONSABLES DE LA SUPERVISIÓN).
1*	DIRIGENTE DE PROYECTO "B"	JEFE INMEDIATO SUPERIOR JEFE A CARGO	DIRECCIÓN GENERAL O DE UNIDAD, DIRECTOR DE ÁREA, SUBDIRECTOR o JEFE DE DEPARTAMENTO. (SÓLO EVALUARÁ EL JEFE INMEDIATO SUPERIOR Y AQUELLOS FUNCIONARIOS QUE HAYAN SIDO RESPONSABLES DE LA SUPERVISIÓN).

*.- Únicamente contabiliza al superior jerárquico, sin considerar que en un año de labores no tuvo jefe(s) a cargo.



TABLA 11
ÓRGANOS DESCONCENTRADOS

N° EVALUADORES	CARGOS A EVALUAR	INSTANCIAS EVALUADORAS	
7	SUPERVISOR DISTRITAL	JEFE INMEDIATO SUPERIOR JEFE A CARGO	SECRETARÍA GENERAL, DEAAD, UAJ, DGAIEFC, DGRE, DGAPP Y DGPLEDF.
4	DIRECTOR DE REGULACIÓN ELECTORAL Y FORMACIÓN	JEFE INMEDIATO SUPERIOR JEFE A CARGO	SUPERVISOR DISTRITAL, DGRE, DGAIEFC Y DEAAD.
3	DIRECTOR DEL PADRÓN Y LISTA DE ELECTORES DEL D.F.	JEFE INMEDIATO SUPERIOR JEFE A CARGO	SUPERVISOR DISTRITAL, DGPLEDF Y DEAAD.
3	SECRETARIO DE ASISTENCIA JURÍDICA	JEFE INMEDIATO SUPERIOR JEFE A CARGO	SUPERVISOR DISTRITAL, UAJ Y DEAAD.
1*	DIRIGENTE DE PROYECTO "A"	JEFE INMEDIATO SUPERIOR JEFE A CARGO	SUPERVISOR DISTRITAL, DIRECTOR DE REGULACIÓN ELECTORAL Y FORMACIÓN, DIRECTOR DEL PADRÓN Y LISTA DE ELECTORES DEL D. F. o SECRETARIO DE ASISTENCIA JURÍDICA. (SÓLO EVALUARÁ EL JEFE INMEDIATO SUPERIOR Y AQUELLOS FUNCIONARIOS QUE HAYAN SIDO RESPONSABLES DE LA SUPERVISIÓN).
1*	DIRIGENTE DE PROYECTO "B"	JEFE INMEDIATO SUPERIOR JEFE A CARGO	SUPERVISOR DISTRITAL, DIRECTOR DE REGULACIÓN ELECTORAL Y FORMACIÓN, DIRECTOR DEL PADRÓN Y LISTA DE ELECTORES DEL D. F. o SECRETARIO DE ASISTENCIA JURÍDICA. (SÓLO EVALUARÁ EL JEFE INMEDIATO SUPERIOR Y AQUELLOS FUNCIONARIOS QUE HAYAN SIDO RESPONSABLES DE LA SUPERVISIÓN).

*.- Únicamente contabiliza al superior jerárquico, sin considerar que en un año de labores no tuvo jefe(s) a cargo.

PRINCIPIOS RECTORES PARA LA EVALUACIÓN

El nivel de ejecución que el evaluador determine deberá estar basado en los principios de objetividad, imparcialidad y equidad, para efecto de la evaluación del rendimiento se interpretan de la siguiente manera:

- b) **Objetividad.**- Que los actos, tareas y procedimientos sean veraces, reales y ajustados a los hechos.
- c) **Imparcialidad.**- Que se actúe y decida, atendiendo exclusivamente a los méritos y características propias del asunto en cuestión, por encima de preferencias o intereses personales.
- d) **Equidad.**- Reconocer lo que le corresponde a cada quien por sus méritos o deméritos.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

DOCUMENTOS SOPORTE

Las actividades o metas principales del instrumento deberán estar respaldadas con indicadores documentales. Esto último es esencial, toda vez que para acreditar la objetividad en la asignación de la calificación de cada funcionario se deberá respaldar con documentos probatorios cada una de las actividades del instrumento AMA. Cabe mencionar que el funcionario integrará, con los documentos a continuación mencionados, una muestra representativa del trabajo que realizó en el año laboral a evaluar. El conjunto de documentos que integre el funcionario lo entregará al jefe inmediato superior y a los jefes a cargo para que validen su representatividad 3 días hábiles antes de la realización de la evaluación. Además de validar la representatividad de los documentos con relación al trabajo anual realizado, los evaluadores deberán observar que los documentos constituyan el soporte para calificar los indicadores: calidad, oportunidad y logro de fines y objetivos. Lo anterior se realizará con apoyo del formato denominado "Fundamento de la evaluación para AMA" (ver anexo 9).

Los documentos que podrán anexarse al formato serán los siguientes:

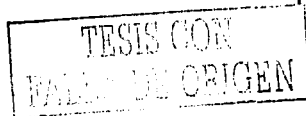
- Programa Operativo Anual (Ver anexo 14).
- Minutas de reuniones de trabajo.
- Cronogramas.
- Proyectos, lineamientos, procedimientos, etc.
- Programas internos de trabajo.
- Reportes de actividades realizadas.
- Sistemas de programación, seguimiento y control interno.
- Oficio en el cual se le asignó al funcionario a realizar en forma temporal otro cargo.

Con relación al instrumento de Actuación, se acreditará la objetividad de la calificación a través del formato "Fundamento de la evaluación para la actuación" (ver anexo 10).

2.5.7 Campaña de Sensibilización e Información

La campaña de sensibilización e información tendrá como objetivos fundamentales:

- 1) Que los Directores Generales, de Unidad, Departamentos y miembros de Asistencia Competitiva Electoral conozcan los elementos que integran el programa de evaluación del rendimiento;
- 2) Que los Directores Generales, de Unidad, Departamentos y miembros de Asistencia Competitiva Electoral conozcan los elementos que pueden



afectar la calificación objetiva, imparcial y equitativa como las interferencias de los evaluadores propiciada por la metodología y las interferencias propiciadas por la percepción de los evaluadores.

Los materiales para dicha campaña constan de un cartel, una guía y un díptico.

T A B L A 1 2
CAMPAÑA DE SENSIBILIZACIÓN E INFORMACIÓN

NOMBRE DE LA ETAPA	LUGAR DE PUBLICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN
Etapa 1 Publicación del cartel denominado: "Fortaleciendo la cultura de la evaluación" y distribución de la "Guía del funcionario para la evaluación del rendimiento 2001". (Anexo 11).	40 Distritos Electorales Oficinas Centrales
Etapa 2 Distribución del díptico denominado: "Evaluación del rendimiento: un proceso de superación". (Anexo 12).	40 Distritos Electorales Oficinas Centrales

2.5.8 Aplicación de instrumentos

Con base en los documentos que fueron entregados por el funcionario 3 días hábiles antes de la fecha de la aplicación de los instrumentos, se llevará a cabo la evaluación a las respectivas áreas de adscripción (Oficinas Centrales y Órganos Desconcentrados). Para llevarla a cabo, personal del Centro de Capacitación y Mejora Continua explicará a las instancias evaluadoras, los aspectos generales y específicos para el llenado de los instrumentos y formatos de evaluación (Instrumento "Actuación", instrumento "AMA", formato "fundamento de la evaluación para el instrumento Actuación y formato "fundamento de la evaluación para el instrumento AMA").

El personal del Centro de Capacitación y Mejora Continua entregará a las instancias evaluadoras en medio magnético dichos instrumentos y formatos para que sean llenados. Tres días después de entregados los instrumentos y formatos, personal del Centro regresará para recopilar la evaluación de cada uno de los miembros del área de adscripción.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

2.5.9 Verificación del soporte documental

Con el fin de comprobar el soporte documental que acredite la objetividad en la asignación de la evaluación, se realizarán dos etapas:

- A) El funcionario del Centro de Capacitación y Mejora Continua que acuda al área de adscripción para recopilar los instrumentos de evaluación verificará en presencia del funcionario (evitando que éste observe las calificaciones asignadas) que exista el soporte documental para cada indicador en el instrumento AMA. Dicha verificación se realizará con apoyo del formato "Fundamento de la evaluación para AMA". Asimismo el personal del Centro verificará que el instrumento Actuación esté fundamentado con tres ejemplos mínimos por indicador. Lo anterior con base en el formato "Fundamento de la evaluación para la Actuación".
- B) En caso de que la documentación soporte esté incompleta, el personal del Centro de Capacitación y Mejora Continua solicitará al evaluador anexar la información faltante. Dicha información deberá entregarse en las instalaciones del Centro a más tardar al día siguiente de la visita del personal del Centro.

2.5.10 Proceso de calificación

Una vez aplicados los instrumentos de evaluación, los niveles de ejecución asignados para cada uno de los indicadores del instrumento "Actuación" se convertirán a la siguiente escala numérica y la cifra que resulte se traducirá a los valores porcentuales que corresponda según el cargo.

La tabla siguiente muestra los valores propuestos en función del nivel de ejecución.

T A B L A 13
NIVELES DE EJECUCIÓN

NIVEL DE EJECUCIÓN	ESCALA NUMÉRICA
A	100
B	80
C	60
D	40

TRABAJO CON
EVALUACIÓN DE ORIGEN

Cabe mencionar que el instrumento "Actuación" mostrado en el anexo 6 no señala explícitamente cada nivel de ejecución a fin de que el evaluador lea cuidadosamente cada uno de los reactivos.

Posterior al cálculo de la calificación numérica en cada indicador y factor, se otorgará el valor porcentual que corresponda conforme al nivel jerárquico de cada cargo. Los valores específicos a utilizarse son los expresados en la tabla siguiente:

TABLA 14
PONDERACIÓN POR CARGOS

FACTOR	INDICADOR	DIRIGENTE DE PROYECTO	JEFE DE DEPTO.	SUBDIRECTOR	DREF DPLEDF SAJ	SUPERVISOR DIRECTOR DE ÁREA
ACTUACIÓN	Integración a/de equipos	5	6	6	7	8
	Relaciones interpersonales	7	6	6	5	4
	TOTAL ACTUACIÓN	12	12	12	12	12
DESEMPEÑO	Calidad	28	29	29	30	30
	Oportunidad	31	30	30	29	29
	TOTAL DESEMPEÑO	59	59	59	59	59
APROVECHAMIENTO	Logro de fines y objetivos	29	29	29	29	29
	TOTAL APROVECHAMIENTO	29	29	29	29	29
	GLOBAL	100%	100%	100%	100%	100%

Los criterios para asignar los valores porcentuales conforme al factor se indican a continuación:

Actuación.- constituye la ponderación menor con un 12% de la evaluación total, toda vez que por la naturaleza de su definición se refiere a comportamientos menos objetivos en comparación con los del factor desempeño y aprovechamiento.

Desempeño.- considerando que lo integran dos indicadores con mayor objetividad representa el 59% de la evaluación.

Aprovechamiento.- considerando que dicho factor se mide a través de un indicador representa el 29% del valor total de la evaluación.

Los criterios para asignar los valores porcentuales conforme al cargo consideran las actividades, funciones, responsabilidades y habilidades deseables en cada uno de los cargos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TABLA 15
JUSTIFICACIÓN DEL INDICADOR "INTEGRACIÓN A/DE EQUIPOS"

CARGO	INTEGRACIÓN A/ DE EQUIPOS
Dirigente de Proyecto.	Considerando que la funcionalidad del trabajo en equipo depende más de quien lo coordina que de quien lo integra, se le otorgó menor valor porcentual a este cargo, en comparación con el resto de los niveles jerárquicos.
Jefe de Departamento y Subdirector.	Dado que estos cargos tienen responsabilidad tanto en la integración como en la supervisión del trabajo en equipo, se le otorgó un valor porcentual intermedio entre el Dirigente de Proyecto y los cargos superiores.
DREF, DPLEDF, SAJ, Supervisor Distrital y Director de Área.	Considerando que estos cargos tienen mayor responsabilidad tanto en la coordinación del trabajo en equipo, se le otorgó un valor porcentual mayor en comparación con el resto de los niveles jerárquicos.

TABLA 16
JUSTIFICACIÓN DEL INDICADOR "RELACIONES INTERPERSONALES"

CARGO	RELACIONES INTERPERSONALES
Dirigente de Proyecto.	Dado que las relaciones interpersonales están definidas en términos de respeto y que quienes ocupan los cargos operativos, podrían estar en proceso de formación, se otorgó un valor porcentual más alto a este cargo, en comparación con el resto.
Jefe de Departamento y Subdirector.	Considerando que estos cargos tienen una jerarquía intermedia y por lo tanto una ejecutividad y formación también intermedia, se otorgó un valor porcentual entre el valor asignado para el Dirigente de Proyecto y el resto de los cargos más altos.
DREF, DPLEDF, SAJ, Supervisor Distrital y Director de Área.	Dado que por la naturaleza de estos cargos se esperaría mayor ejecutividad y mayor consolidación en la demostración de respeto, se otorgó un valor porcentual menor que al resto de los niveles jerárquicos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TABLA 17
JUSTIFICACIÓN DEL INDICADOR "CALIDAD"

CARGO	CALIDAD
Dirigente de Proyecto.	Atendiendo a que la calidad está definida en términos de correcciones de redacción, sintaxis y de procedimiento, así como de la estructuración de los documentos, fuentes de información consultadas, procesamiento de información y contribuciones a la solución de necesidades del área, se asignó un valor menor para este cargo, toda vez que de acuerdo a sus funciones y responsabilidades, dichos atributos serían requeridos en menor medida, en comparación con el resto de los cargos.
Jefe de Departamento y Subdirector.	Considerando que estos cargos tienen una jerarquía intermedia y por lo tanto los atributos mencionados en la definición de "calidad", se reflejarían en un nivel medio, se otorgó un valor porcentual entre el cargo operativo y cargos más altos.
DREF, DPLED, SAJ, Supervisor Distrital y Director de Área.	Tomando en cuenta la jerarquía de estos cargos, se esperaba que el dominio de información para integrar un documento fuera mayor en comparación con el resto de los cargos.

TABLA 18
JUSTIFICACIÓN DEL INDICADOR "OPORTUNIDAD"

CARGO	OPORTUNIDAD
Dirigente de Proyecto.	Atendiendo a que dicho cargo recibe las instrucciones para realizar y colaborar en las actividades, se asignó un valor porcentual mayor al resto de los cargos.
Jefe de Departamento y Subdirector.	Considerando la responsabilidad media que de acuerdo al indicador de oportunidad, tienen estos cargos, se otorgó un valor porcentual intermedio en comparación con los otros niveles jerárquicos.
DREF, DPLED, SAJ, Supervisor Distrital y Director de Área.	Considerando que estos cargos dependen mayormente de los niveles jerárquicos subordinados para la entrega de los trabajos, se asignó un valor porcentual menor en comparación con el resto de los cargos.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ETAPAS DE CALIFICACIÓN PARA EL INSTRUMENTO "ACTUACIÓN"

Considerando que se procesará la calificación de un funcionario que ocupa una **jefatura de departamento** con relación al instrumento "Actuación", se siguen los siguientes pasos:

- 1.- Ubicar el indicador y el cargo del evaluado en la tabla de "Ponderación por cargos".
- 2.- Dividir el porcentaje que le corresponde al indicador entre el número de evaluadores.
- 3.- El valor ponderado que le corresponde a cada evaluador se multiplica por la calificación que asignó y se divide entre 100. Ésta es la calificación que asignó el evaluador en forma ponderada.
- 4.- La calificación ponderada de los evaluadores se suma y la cifra que resulte es la calificación total para ese indicador.
- 5.- Siguiendo los puntos 1,2,3, y 4 se obtiene el resultado del segundo indicador del instrumento "Actuación".
- 6.- Para obtener la calificación global del factor "Actuación" y del instrumento del mismo nombre, se suman las calificaciones de los dos indicadores: integración a/ de equipos y relaciones interpersonales.

TABLA 19
EJEMPLO DE CALIFICACIÓN PARA "ACTUACIÓN"

INDICADOR	CALIFICACIÓN OTORGADA Jefe inmediato	CALIFICACIÓN OTORGADA Jefe a cargo	CALIFICACIÓN OTORGADA Jefe a cargo
Integración a / de equipos	80	60	100
Valor	2%	2%	2%
Relaciones interpersonales	80	80	100
Valor	2%	2%	2%

**En la tabla 14 "Ponderación por cargo" se observa que el valor para el indicador de integración a/ de equipos y de relaciones interpersonales es del 6%, respectivamente. Dicho porcentaje se divide entre 3 evaluadores, por lo que a cada uno le corresponde un 2% del valor total de cada indicador. Posteriormente, la calificación otorgada por cada evaluador se multiplica por el valor del indicador.

TESTIS COM
 FALTA DE CUMPLIR

TABLA 20
CALIFICACIONES PONDERADAS

(calificación otorgada) x (el porcentaje asignado al cargo)

INDICADOR	CALIFICACIÓN OTORGADA Jefe inmediato	CALIFICACIÓN OTORGADA Jefe a cargo	CALIFICACIÓN OTORGADA Jefe a cargo	Calificación Global del factor Actuación
Integración a / de equipos	80	60	100	10
Valor	2%	2%	2%	
Valor ponderado	1.6	1.2	2	
Calificación total del indicador	4.8			
Relaciones interpersonales	80	80	100	
Valor	2%	2%	2%	
Valor ponderado	1.6	1.6	2	
Calificación total del indicador	5.2			

ETAPAS DE CALIFICACIÓN PARA EL INSTRUMENTO "AMA"

Considerando que se procesará la calificación de un funcionario que ocupa una **Jefatura de Departamento** con relación al instrumento "AMA", se siguen los siguientes pasos:

- 1.- Ubicar el indicador y el cargo del evaluado en la tabla de "Ponderación por cargos".
- 2.- Dividir el porcentaje que le corresponde al indicador entre el número de evaluadores.
- 3.- Considerando que los valores para cada evaluador **no serán iguales** (como en el caso del instrumento "Actuación") debido a que al **jefe inmediato le corresponderá un valor más alto** en comparación con el resto de los evaluadores, se calcularán 2 tipos de valores: 1) Jefe inmediato y 2) Jefe (s) a cargo. Para calcular el valor que corresponde al jefe inmediato se sumará: el porcentaje obtenido en el punto 2 y el 10% del porcentaje obtenido en el punto 2. Para calcular el valor de la calificación asignada por un jefe a cargo se restará: el porcentaje del indicador señalado en la tabla "Ponderación por cargos" y el valor que le corresponde al jefe inmediato. Dicha cantidad se dividirá entre el número de evaluadores menos 1 (No. de evaluadores -1) cuando el número de evaluadores sea mayor a 2. En caso de que el número de evaluadores sea de 2, es decir que se trate del jefe

TESIS CON
FALLA DE ORDEN

inmediato y de un jefe a cargo, el valor de la calificación asignada por el jefe a cargo será la que resulte de restar el porcentaje del indicador señalado en la tabla "Ponderaciones por cargo" y el valor que corresponda al jefe inmediato. Esta cifra corresponderá al valor para cada jefe (s) a cargo.

- 4.- El valor real que le corresponde a cada evaluador se multiplica por la calificación que asignó y se divide entre 100. Ésta será la calificación que asignó el evaluador en forma ponderada.
- 5.- La calificación ponderada del jefe inmediato y de los jefes a cargo se suman y la cifra que resulte es la calificación total para el indicador en cuestión.
- 6.- Siguiendo los puntos 1, 2, 3, y 4 se obtiene el resultado para cada indicador.
- 7.- Para calcular el valor del factor "Desempeño" se suman los resultados de ambos indicadores.
- 8.- El valor del factor "Aprovechamiento" será el que se obtenga en el indicador de "logro de fines y objetivos".
- 9.- Para obtener la calificación total del instrumento "AMA", se suman los resultados de los dos factores: "Desempeño" y "Aprovechamiento".

TABLA 21
EJEMPLO DE CALIFICACIÓN PARA "AMA"

INDICADOR	CALIFICACIÓN OTORGADA Jefe inmediato	CALIFICACIÓN OTORGADA Jefe a cargo	CALIFICACIÓN OTORGADA Jefe a cargo
CALIDAD	85	100	90
Valor aproximado	9.66%	9.66%	9.66%
Valor real	9.66 + 10% = 10.62%	18.38% = 9.19%	18.38% = 9.19%
OPORTUNIDAD	70	100	90
Valor aproximado	10%	10%	10%
Valor real	10 + 10% = 11%	19% = 9.5%	19% = 9.5%
LOGRO DE FINES Y OBJETIVOS	100	100	95
Valor aproximado	9.66%	9.66%	9.66%
Valor real	10.62%	18.38% = 9.19%	18.38% = 9.19%

**En la tabla 14 "Ponderación por cargo" se observa que el valor para el indicador de calidad, oportunidad y logro de fines y objetivos es del 29%, 30% y 29%, respectivamente. Dicho porcentaje se divide entre 3 evaluadores, por lo que a cada uno le corresponden los porcentajes señalados en la tabla 21. Posteriormente, se identifica el valor porcentual del jefe inmediato en cada indicador para sumarle el 10% de su valor. La cifra que resulte será el valor real para el jefe inmediato

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

(10.62%, 11% y 10.62% para los indicadores calidad, oportunidad y logro de fines y objetivos, respectivamente). Para obtener el valor real de los jefes a cargo, se restará el valor porcentual que indique la tabla 14 al valor real del jefe inmediato. Para el indicador de calidad y logro de fines y objetivos sería $29 - 10.62 = 18.38$. Para el indicador de oportunidad sería $30 - 11 = 19$. En este caso las cantidades 18.38 y 19 se dividirán entre 2 (aplicando el paso 3 sería número de evaluadores - 1, por lo tanto se divide entre 2). Posteriormente, la calificación otorgada por cada evaluador se multiplica por el valor real del indicador.

T A B L A 2 2
CALIFICACIONES PONDERADAS
 (calificación otorgada) x (el porcentaje asignado al cargo)

INDICADOR	CALIFICACIÓN OTORGADA Jefe inmediato	CALIFICACIÓN OTORGADA Jefe a cargo	CALIFICACIÓN OTORGADA Jefe a cargo	Calificación global del instrumento AMA
CALIDAD	85	100	90	80.77
Valor real	10.62%	9.19%	9.19%	
Valor ponderado	9.02	9.19	8.27	
Calificación total del indicador	26.48			
OPORTUNIDAD	70	100	90	
Valor real	11%	9.5%	9.5%	
Valor ponderado	7.7	9.5	8.55	
Calificación total del indicador	25.75			
LOGRO DE FINES Y OBJETIVOS	100	100	95	
Valor real	10.62%	9.19%	9.19%	
Valor ponderado	10.62	9.19	8.73	
Calificación total del indicador	28.54			

2.5.11 Procesamiento de resultados

Los resultados serán capturados de cada uno de los instrumentos de evaluación. La información será procesada utilizando el Statistics Program for Social Science (SPSS).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.5.12 Informe preliminar

El Centro de Capacitación y Mejora Continua generará el informe estadístico global. En él se describirán los resultados considerando cuatro niveles de análisis:

- a) Resultados generales de Asistencia Competitiva Electoral del Organismo Público;
- b) Comparación de resultados entre Oficinas Centrales y Órganos Desconcentrados;
- c) Comparación de resultados por Direcciones Distritales y Direcciones Generales, de Unidad y de Departamento;
- d) Comparación de resultados por cargos.

El informe preliminar será presentado a la Comisión de Administración y Asistencia Competitiva Electoral por la Dirección General de Administración y de Asistencia Competitiva Electoral, a través del Centro de Capacitación y Mejora Continua.

2.5.13 Notificación preliminar de resultados

Con la aprobación de la Comisión de Administración y Asistencia Competitiva Electoral, las notificaciones preliminares se entregarán a cada uno de los funcionarios de Asistencia Competitiva Electoral por escrito y de manera confidencial (ver anexo 13). La notificación tendrá por objeto que el funcionario conozca el nivel de actuación, desempeño y aprovechamiento de todos los rubros posibles, en función del nivel jerárquico que ostente el evaluado y contiene los datos siguientes:

- a) Calificación individual.
- b) Calificación del área de adscripción.
- c) Calificación de la dirección de área o dirección distrital.
- d) Calificación de la subdirección de área (sólo para los funcionarios de oficinas centrales o cuando algún funcionario de órganos desconcentrados haya sido comisionado a una instancia de oficinas centrales).
- e) Calificación del departamento, (sólo para los funcionarios de oficinas centrales o cuando algún funcionario de órganos desconcentrados haya sido comisionado a una instancia de oficinas centrales).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- f) Cargos similares.
- g) Fortalezas y debilidades individuales en el rendimiento.
- h) Representación gráfica por indicador.
- i) Actividades y metas que fueron evaluadas.
- j) Nombre de los documentos soporte utilizados para realizar la evaluación.

Se incluirán todas las calificaciones de los rubros mencionados a fin de que el funcionario cuente con mayores elementos para evaluar su propio desempeño.

2.5.14 Mecanismo de revisión de imparcialidad, objetividad y equidad de la Evaluación del Rendimiento

El mecanismo de revisión de imparcialidad, objetividad y equidad de la evaluación del rendimiento consistirá en la revisión de la calificación del funcionario con relación al apego a los tres principios mencionados. Para tal efecto, deberá asentar los siguientes datos:

- a. Su nombre completo.
- b. Área de adscripción.
- c. Cargo, rango y nivel que ostenta.
- d. Los indicadores en los cuales solicita la revisión, preferentemente describiendo el fundamento y anexando los documentos probatorios correspondientes.

La instancia competente para la revisión de la imparcialidad, objetividad y equidad de la evaluación del rendimiento será un comité integrado por los siguientes funcionarios:

- 1) El Director General de Administración y de Asistencia Competitiva Electoral o el representante del área que asigne.
- 2) El Director General o de Unidad del área de adscripción del funcionario interesado o el representante que asigne.
- 3) El evaluador del nivel jerárquico superior del funcionario que realiza la petición.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PLAZOS PARA SOLICITAR REVISIÓN Y ENTREGAR LA NOTIFICACIÓN FINAL

- a. La entrega de la solicitud de revisión al Centro de Capacitación y Mejora Continua se realizará dentro de los 5 días hábiles después de que el funcionario reciba la notificación de la evaluación de resultados.
- b. La notificación final será enviada al funcionario una vez presentado el informe final al Consejo Administrativo.

Los requisitos a cumplirse en la petición de la revisión son:

- a) Que se presente en tiempo.
- b) Que se fundamente y se presenten los documentos probatorios correspondientes, los cuales deberán ser del periodo que se evalúa. En caso contrario no procede el mecanismo de revisión.

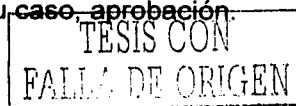
FUNCIONAMIENTO DEL COMITÉ EVALUADOR

El Comité tendrá las siguientes atribuciones:

- a. Recibir, revisar el fundamento de las peticiones de revisión de los resultados de la evaluación del rendimiento que realicen los funcionarios de Asistencia Competitiva Electoral y que sean presentados en tiempo y forma.
- b. Valorar los elementos y pruebas que se presenten, verificando que la evaluación y la solicitud de revisión cumplan con los principios de imparcialidad, objetividad y equidad.
- c. Rectificar o ratificar las calificaciones de la evaluación de acuerdo al dictamen que resulte del análisis de los casos estudiados, presentándolo a la Comisión de Administración y Asistencia Competitiva Electoral para su validación.

2.5.15 Informe final

La Dirección General de Administración y de Asistencia Competitiva Electoral a través del Centro de Capacitación y Mejora Continua, elaborará el informe final, con base en las ratificaciones o rectificaciones a la calificación de los funcionarios. Dicho informe será presentado a la Comisión de Administración y Asistencia Competitiva Electoral para su validación, y en su caso, aprobación.



Posteriormente, el informe final será presentado al Consejo Administrativo por la Comisión de Administración y Asistencia Competitiva Electoral.

NOTIFICACIÓN DE RESULTADOS

Presentados los resultados al Consejo Administrativo se elaborarán las notificaciones, mismas que se entregarán a cada uno de los funcionarios de Asistencia Competitiva Electoral por escrito y de manera confidencial.

2.6 Integración del grupo de trabajo

Con el objeto de dar a conocer y recopilar algunas observaciones, el Centro de Capacitación y Mejora Continua envió el proyecto de evaluación del rendimiento a los titulares de las siguientes Direcciones Generales, Unidad Técnica y Departamento:

- 1) Dirección General del Padrón y Lista de Electores del D.F. (DGPLEDF).
- 2) Dirección General de Regulación Electoral (DGRE).
- 3) Dirección General de Aprendizaje Electoral y Formación Cívica (DGAEFC).
- 4) Dirección General de Agrupaciones y Partidos Políticos (DGAPP).
- 5) Unidad de Asistencia Jurídica (UAJ).
- 6) Departamento de Enlace y Auxilio a Órganos Desconcentrados (DEAOD).

Asimismo, se envió a todos los Supervisores Distritales y al 20% de la población restante de Asistencia Competitiva Electoral. En este último caso, los funcionarios fueron electos por método aleatorio estratificado de acuerdo a los niveles jerárquicos (Dirigente de Proyecto, Jefe de Departamento, Subdirector, Secretario de Asistencia Jurídica, Director de Área y Director Distrital).

2.7 Estímulos y Recompensas con base en la Evaluación del Rendimiento Sobresaliente

Este proyecto de Evaluación del Rendimiento contempla los mismos parámetros para el otorgamiento de estímulos y recompensas, así como la acreditación de dicha evaluación descritos en el punto 1.15 de la propuesta "A" de este Capítulo para el personal de carrera evaluado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

VII. Evaluación de los resultados de las propuestas metodológicas

1. Propuesta A: Modelo de evaluación de Tyler y de Stufflebeam utilizando el método de 360°

1.1 Metodología

1.1.1 Funcionarios evaluados

Al momento de la aplicación de los instrumentos de evaluación en Asistencia Competitiva Electoral existían 19 vacantes. Por tal motivo, un total de 321 funcionarios fueron evaluados, 232 (72.27%) adscritos a Órganos Desconcentrados y 89 (27.73%) a Oficinas Centrales¹⁴.

1.1.2 Factores e indicadores

Los factores se refieren a los aspectos genéricos a evaluar. Los factores utilizados en la evaluación del rendimiento fueron Actuación, Desempeño y Aprovechamiento. Cada uno de dichos factores contienen indicadores que se definen como las variables específicas relacionadas con las funciones y metas asignadas a cada miembro de Asistencia Competitiva Electoral durante el ejercicio de un año de labores¹⁵.

1.1.3 Instrumentos

Todos los funcionarios de Asistencia Competitiva fueron evaluados a través de dos instrumentos, para evaluar los tres factores por medio de sus respectivos indicadores.

- 1) **Instrumento ADA:** Evalúa los factores Actuación, Desempeño (sin considerar aquí el indicador Cumplimiento) y Aprovechamiento. Con dicho instrumento se evaluó al servidor de carrera conforme a 13 de los 14 indicadores.

¹⁴ Para ver los cuadros que muestran la distribución numérica de los servidores de carrera en función de los cargos se puede verificar en el Capítulo VI, en el punto 1.3 de la propuesta A del presente trabajo de investigación.

¹⁵ Para ver los cuadros que muestran la definición de cada uno de los factores e indicadores utilizados en esta propuesta A de evaluación del rendimiento, verificar el Capítulo VI, en el punto 1.7

2) **Instrumento Cumplimiento:** Evalúa el indicador Cumplimiento, como parte del factor Desempeño, mediante diez actividades específicas o metas principales de cada cargo que fueron calificadas por el jefe inmediato.

En ambos casos, los 14 indicadores fueron evaluados a través de una escala cualitativa de acuerdo con los siguientes niveles de ejecución:

- **Excelente.** Ejecución destacada;
- **Bien.** Ejecución suficiente sin llegar a ser destacada;
- **Regular.** Ejecución aceptable con limitaciones a superar y
- **Mal.** Ejecución inaceptable.

1.1.4 Mecánica de aplicación

La aplicación de los instrumentos se llevó a cabo en el área de trabajo de los servidores de carrera. La mecánica de aplicación de los instrumentos fue diferente para cada instrumento.

En el instrumento ADA la mecánica de aplicación fue de 360 grados, lo que significa que cada funcionario fue evaluado por todos los miembros de su área de trabajo. Esta mecánica se esquematiza de la siguiente forma:

- El Superior Jerárquico evaluó a su Subordinado.
- El Subordinado evaluó a su Superior Jerárquico.
- Evaluación de cargos pares o equivalentes, que cuenten con elementos para realizar la evaluación.
- Autoevaluación de los servidores de carrera.

La mecánica de aplicación del instrumento Cumplimiento fue de manera direccional, lo que implicó que el superior jerárquico evaluara al subordinado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.1.5 Ponderación por cargo

Para efectos de la evaluación los cargos se agruparon en tres niveles¹⁶. La ponderación de cada indicador conforme al cargo a evaluar se diseñó considerando las atribuciones del mismo. El valor porcentual para cada indicador se sitúa entre 2% y 5%, con excepción del indicador Cumplimiento que fue de 50%.

1.1.6 Calificación

Para el proceso de calificación se efectuaron los siguientes pasos:

A) CONVERSIÓN DEL NIVEL DE EJECUCIÓN

Las calificaciones cualitativas asentadas por los evaluadores se tradujeron a expresiones numéricas con la codificación que se ilustra a continuación:

CUADRO 1

CALIFICACIÓN CUALITATIVA	EXPRESIÓN NUMÉRICA
EXCELENTE	10
BIEN	9
REGULAR	7
MAL	5

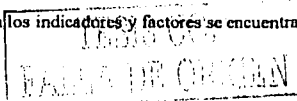
B) UNIFICACIÓN DE CALIFICACIÓN POR INDICADOR

Las calificaciones emitidas por los evaluadores se agruparon en una sola calificación promedio para cada indicador.

C) CALIFICACIONES PONDERADAS

Las calificaciones de cada indicador fueron ponderadas en función del porcentaje asignado para el cargo correspondiente. Para ello, la calificación obtenida en el indicador se dividió entre 10 (calificación máxima) y se multiplicó por el porcentaje previsto para el indicador. (Ver el Cuadro del punto 1.13 del Capítulo VI relativo a la propuesta A.)

¹⁶Para verificar los diversos porcentajes asignados a los cargos en relación con los indicadores y factores se encuentra en el Capítulo VI en el punto 1.13 de la propuesta A del presente trabajo de investigación.



La fórmula se ilustra a continuación:

$$\frac{\text{CALIFICACIÓN ASIGNADA}}{10 \text{ (CALIFICACIÓN MÁXIMA)}} \times \text{PORCENTAJE TOTAL POR INDICADOR EN FUNCIÓN DEL CARGO}$$

D) PORCENTAJE TOTAL POR FACTOR

Ponderadas las calificaciones de los indicadores por cargo, se realizó una suma para obtener el porcentaje total por cada factor: Actuación, Desempeño y Aprovechamiento.

E) CALIFICACIÓN INTEGRADA

Determinado el porcentaje por factor, se realizó la sumatoria de ellos para obtener la calificación integrada del rendimiento del funcionario.

F) VALORACIÓN DE LA CALIFICACIÓN OBTENIDA

Con el propósito de ubicar las calificaciones integradas de cada funcionario se establecieron tres rangos de valoración general, como se ilustra a continuación:

CUADRO 2

CALIFICACIÓN INTEGRADA	VALORACIÓN
86 A 100	POSITIVA
70 A 85.99	REGULAR
69.99 O MENOS	INSATISFACTORIA

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

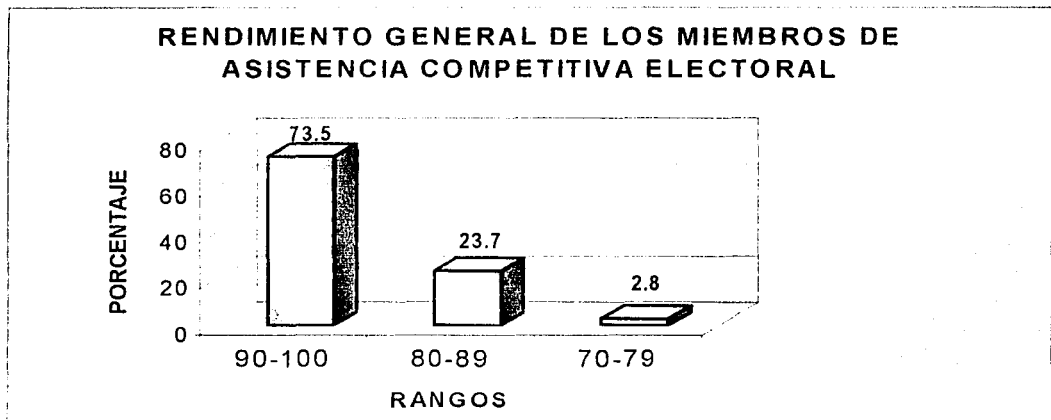
1.2 Resultados

1.2.1 Resultados Globales de Asistencia Competitiva Electoral

En promedio, el rendimiento de los miembros de Asistencia Competitiva Electoral fue de 92.13 puntos (Gráfica 1). El 73.5% de los servidores de carrera evaluados obtuvo una calificación global entre los 90 y 100 puntos, mientras que sólo el 26.5% restante se ubicó entre los 70 y 89 puntos. Dentro de este último rango, un porcentaje bajo representado por el 2.8%, obtuvo una calificación entre los 70 y 79.

El puntaje más alto obtenido fue de 100 por parte de cuatro funcionarios, el mínimo fue de 70.98, obtenido por un solo funcionario.

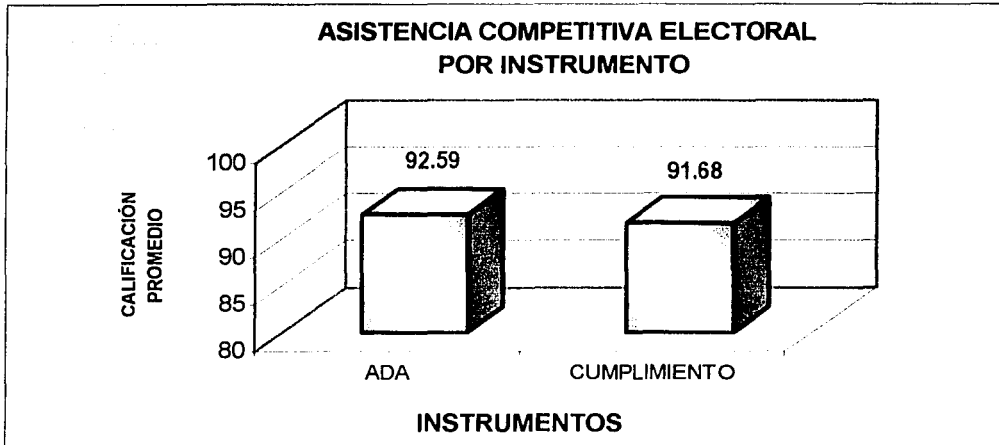
GRÁFICA 1



En el instrumento ADA (factores Actuación, Desempeño y Aprovechamiento) el puntaje promedio de Asistencia Competitiva Electoral fue de 92.59, en tanto que en el instrumento de Cumplimiento fue de 91.68 puntos (Gráfica 2). En términos generales, la diferencia entre uno y otro instrumento fue mínima toda vez que es de 0.91, lo que significa que existió una alta correlación entre ambos, no obstante que uno fue aplicado en la mecánica de 360 grados, y el otro correspondió a la valoración del superior jerárquico.

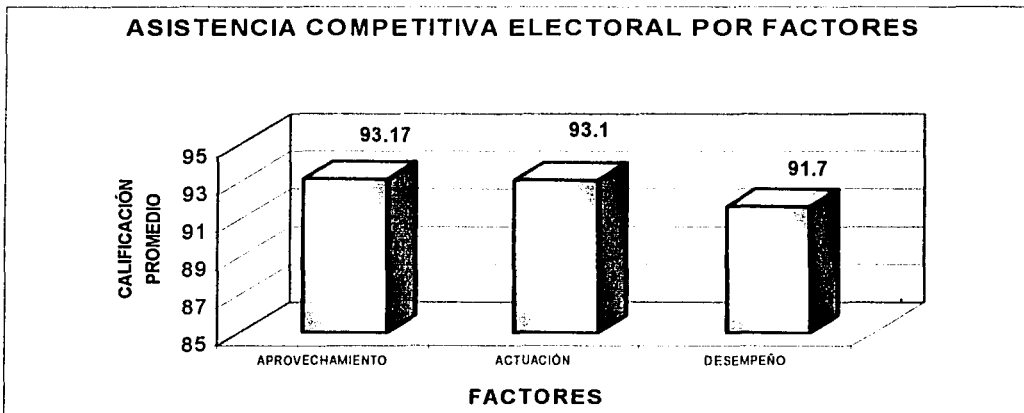
TESIS CON
FALLA DE OPINIÓN

GRÁFICA 2



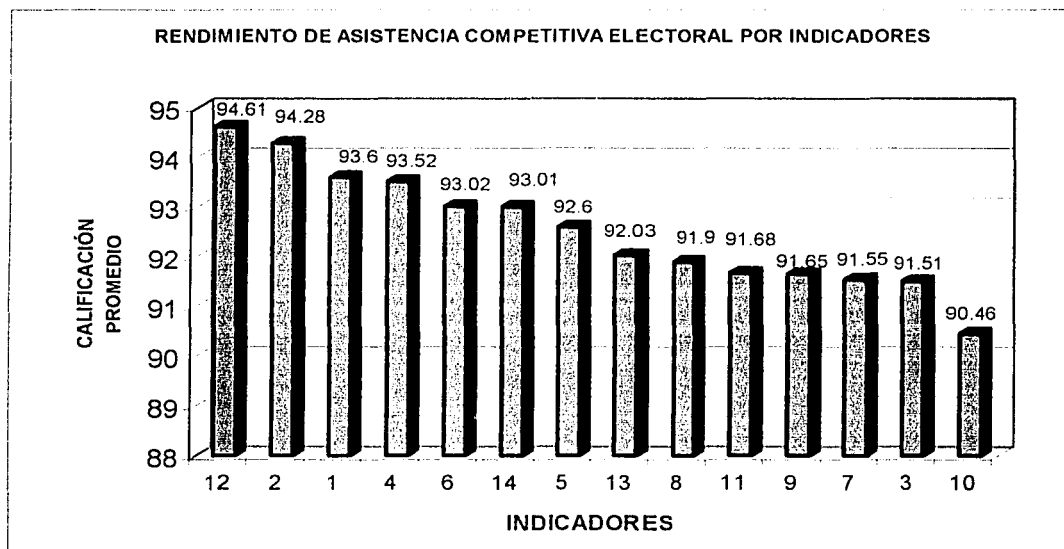
La calificación obtenida en promedio por Asistencia Competitiva Electoral para cada uno de los factores fue la siguiente: Aprovechamiento 93.17, Actuación 93.10, y Desempeño 91.70 puntos (Gráfica 3). Mientras que los factores Aprovechamiento y Actuación obtuvieron puntajes generales superiores al promedio global, el factor Desempeño obtuvo una valoración ligeramente inferior.

GRÁFICA 3



Con respecto a los indicadores integrados en cada uno de los factores las calificaciones promedio de Asistencia Competitiva Electoral resultaron más altas en los indicadores *Congruencia de funciones* con 94.61 y *Disposición* con 94.28 puntos. En contraparte, los puntajes promedio más bajos, en orden decreciente, se observan en los indicadores de *Eficiencia* con 91.90, *Cumplimiento* con 91.68, *Comunicación* con 91.65, *Calidad* con 91.55, *Integración a equipos* con 91.51 e *Iniciativa* con 90.46 puntos (Gráfica 4).

GRÁFICA 4



1	RESPONSABILIDAD	6	CONOCIMIENTOS	11	CUMPLIMIENTO
2	DISPOSICIÓN	7	CALIDAD	12	CONGRUENCIA DE FUNCIONES
3	INTEGRACION A EQUIPOS	8	EFICIENCIA	13	PLANEACIÓN
4	DISCIPLINA INSTITUCIONAL	9	COMUNICACIÓN	14	PRODUCTIVIDAD
5	SUPERACIÓN	10	INICIATIVA		

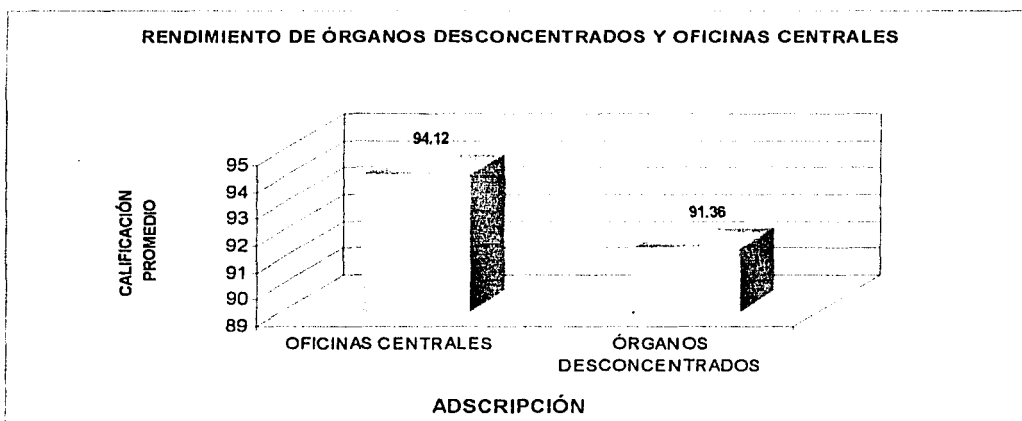
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.2.2 Comparación entre Órganos Desconcentrados y Oficinas Centrales

Los miembros adscritos a Oficinas Centrales obtuvieron una calificación promedio de 94.12 puntos superior a los 91.36 correspondientes a Órganos Desconcentrados (Gráfica 5).

Es significativo que el grado de dispersión en las calificaciones fue más amplio en Oficinas Centrales en contraste con Órganos Desconcentrados. En ambos casos la calificación más alta fue de 100, sin embargo en Oficinas Centrales el 83.1% de los funcionarios obtuvieron calificaciones iguales o superiores a 90 puntos y su calificación más baja fue de 70.98 puntos. En lo que se refiere a Órganos Desconcentrados el 70% obtuvo calificaciones de 90 o más y la calificación más baja fue de 74.15 puntos.

GRÁFICA 5



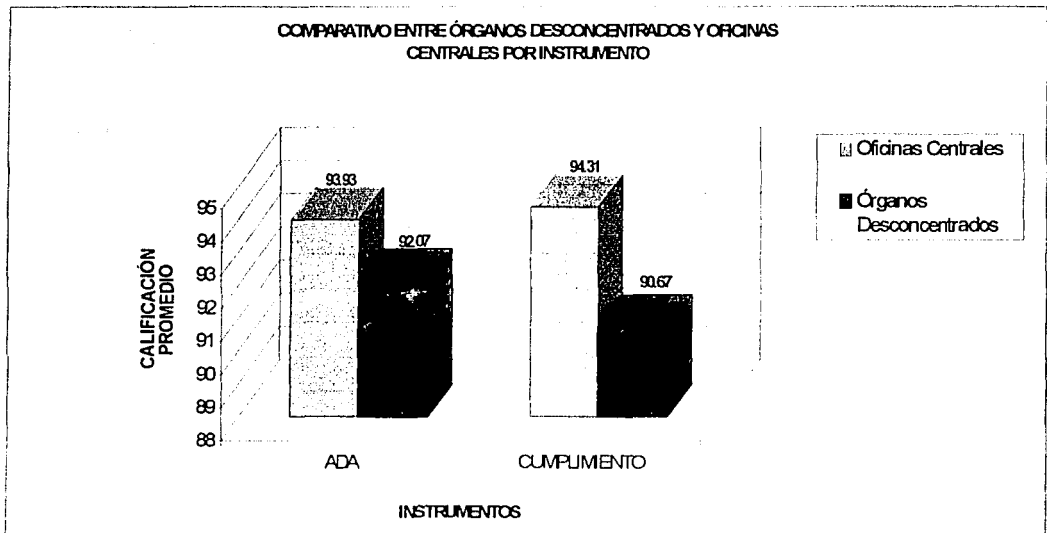
En el instrumento ADA, Oficinas Centrales obtuvo 93.93 puntos en promedio y Órganos Desconcentrados obtuvo 92.07 puntos.

En el instrumento Cumplimiento, la calificación promedio para Oficinas Centrales fue de 94.31, en contraste con los 90.67 puntos de Órganos Desconcentrados.

En resumen, Oficinas Centrales supera a Órganos Desconcentrados, sin embargo, la diferencia entre los promedios por instrumento es mayor en Cumplimiento con 3.64 puntos, en tanto que su ventaja en ADA es de sólo 1.86 (Gráfica 6).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRÁFICA 6



En cuanto al factor Actuación, Oficinas Centrales tuvo un promedio de 94.20 puntos, cifra superior a los 92.68 de Órganos Desconcentrados.

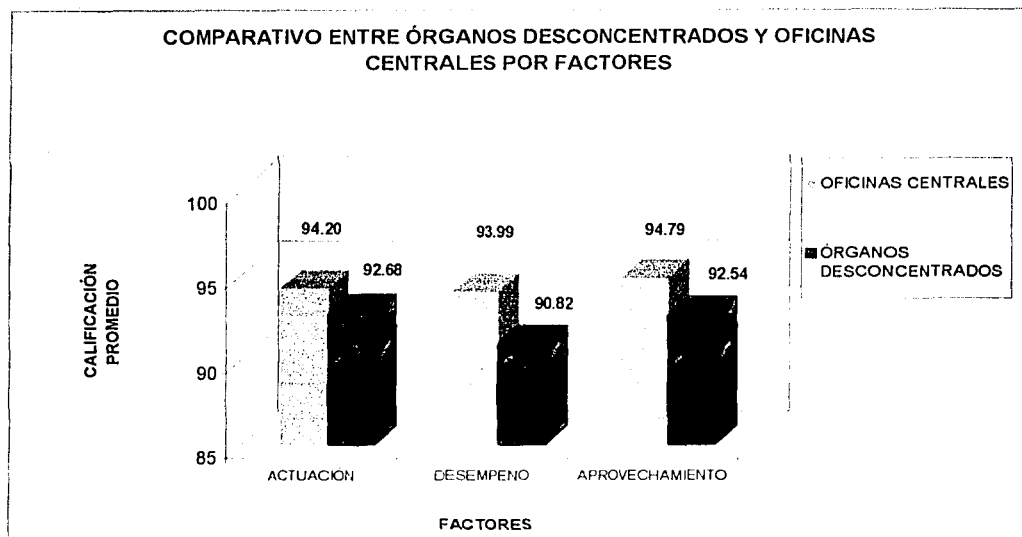
En el factor Desempeño también Oficinas Centrales obtuvo un promedio mayor, toda vez que obtuvo 93.99, a diferencia de Órganos Desconcentrados que obtuvo 90.82 puntos.

Asimismo, en Aprovechamiento Oficinas Centrales logró un promedio de 94.79 mientras que Órganos Desconcentrados obtuvo 92.54 puntos (Gráfica 7).

El promedio más alto de Oficinas Centrales fue el de Aprovechamiento; en Órganos Desconcentrados fue el de Actuación. En ambos casos, el promedio más bajo fue para el factor Desempeño.

TESIS COM
FALLA DE ORIGEN

GRÁFICA 7



Tanto en Oficinas Centrales como en Órganos Desconcentrados el indicador con promedio más alto fue el de *Congruencia de funciones*, con un puntaje de 96.30 y 93.96 puntos, respectivamente. En cambio el indicador con promedio más bajo en Oficinas Centrales fue el de *Integración a equipos* con 91.77, mientras que en Órganos Desconcentrados fue el de *Iniciativa* con 89.70 puntos.

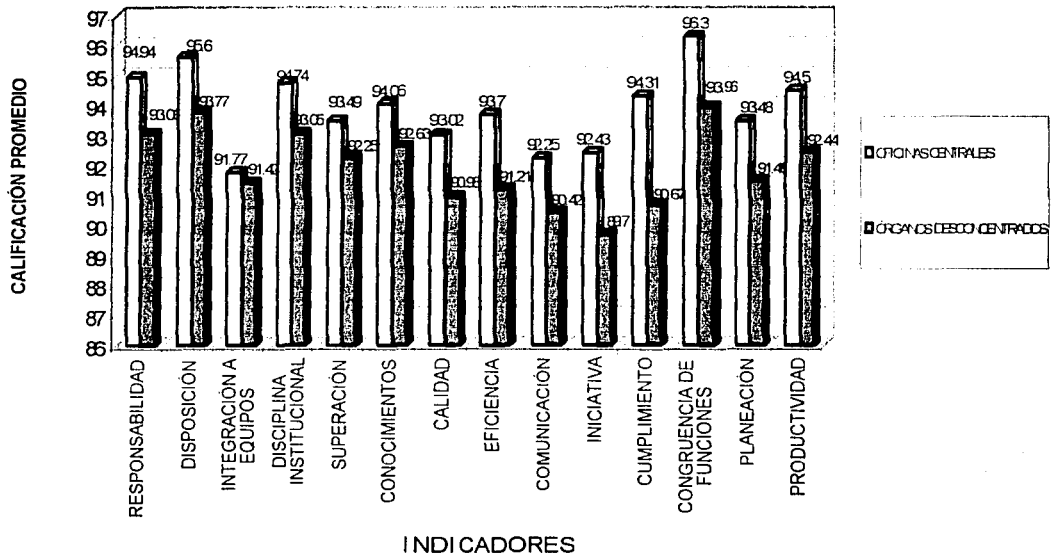
De los 14 indicadores, Oficinas Centrales estuvo arriba del promedio general de Asistencia Competitiva Electoral en 13, únicamente en *Integración a equipos* su promedio fue más bajo con 91.77 puntos. En cambio, en Órganos Desconcentrados fueron 7 indicadores los que sobrepasaron dicho promedio: *Congruencia de funciones*; *Disposición*, 93.77; *Responsabilidad*, 93.09; *Disciplina institucional*, 93.05; *Conocimientos*, 92.63; *Productividad*, 92.44; *Superación*, 92.25. Los 7 indicadores restantes estuvieron por debajo de dicho promedio: *Planeación*, 91.48; *Integración a equipos*, 91.42; *Comunicación*, 90.42; *Eficiencia*, 91.21; *Calidad*, 90.98; *Cumplimiento*, 90.67; e *Iniciativa*, ya mencionado (Gráfica 8).

En términos generales los promedios más altos por indicador se ubicaron en Oficinas Centrales, mientras que en Órganos Desconcentrados se ubicaron las puntuaciones promedio más bajas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRÁFICA 8

COMPARATIVO ENTRE ÓRGANOS DESCONCENTRADOS
Y OFICINAS CENTRALES

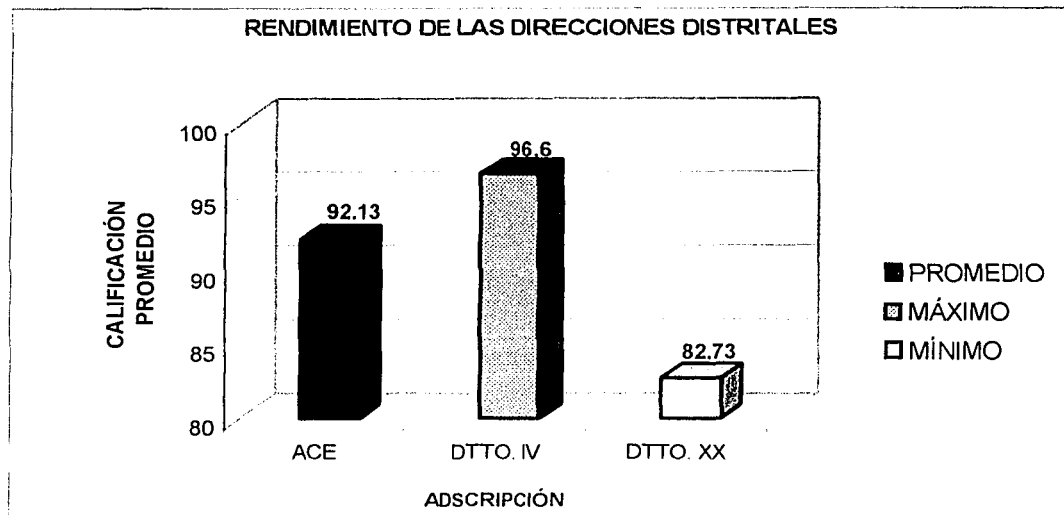


1.2.3 Rendimiento de Distritos, Direcciones Generales, de Departamento y de Unidad

El Distrito IV obtuvo el promedio más alto con 96.60 puntos superando con 4.47 al promedio general de Asistencia Competitiva Electoral; mientras que el promedio más bajo lo obtuvo el Distrito XX con 82.73, es decir 9.4 puntos abajo del promedio general (Gráfica 9). Como es evidente, el promedio más alto y más bajo por área de trabajo se ubicaron en los Distritos, mientras que los promedios intermedios correspondieron a las Direcciones Generales, de Departamento y de Unidad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRÁFICA 9



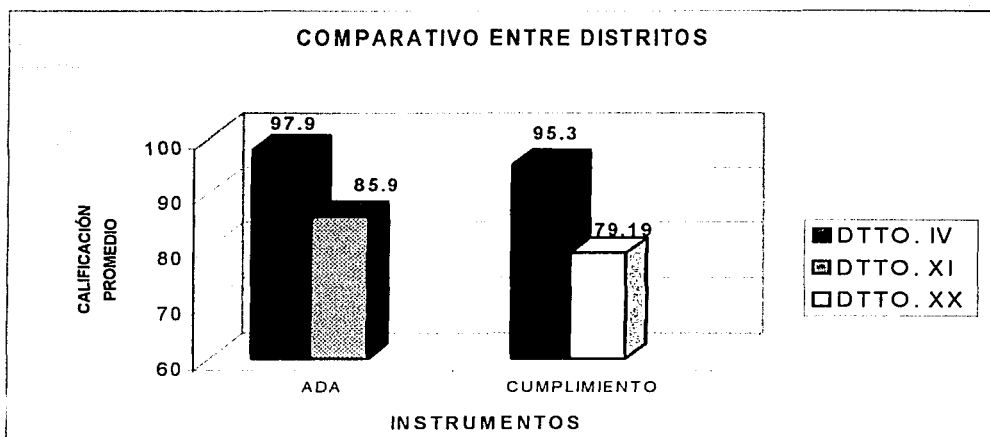
El Distrito IV obtuvo las calificaciones más altas en ambos instrumentos, 97.90 puntos en ADA y 95.30 puntos en Cumplimiento.

La calificación promedio más baja en ADA la obtuvo el Distrito XI con 85.90, en tanto que en Cumplimiento obtuvo un promedio de 90.97 puntos. Lo que significa que el superior jerárquico tuvo una valoración considerablemente más alta del trabajo de sus subordinados en contraste con la valoración de 360 grados (Gráfica 10).

La calificación promedio más baja en Cumplimiento fue de 79.19 y correspondió al Distrito XX, mientras que en ADA obtuvo 86.29 puntos. En este caso, el superior jerárquico calificó significativamente por debajo de las calificaciones asignadas de manera colectiva.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRÁFICA 10



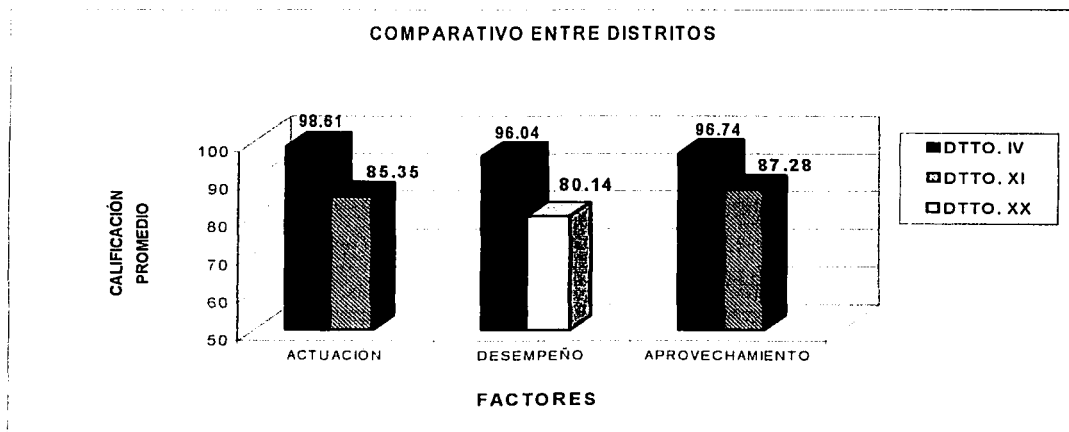
El Distrito IV destaca por haber obtenido en los tres factores las calificaciones promedio más altas, en Actuación obtuvo 98.61, en Desempeño 96.04 y en Aprovechamiento 96.74 puntos (Gráfica 11).

Por otro lado, en cuanto a los factores Actuación y Aprovechamiento, el Distrito XI obtuvo las calificaciones más bajas con puntajes de 85.35 y 87.28 puntos, respectivamente.

El factor Desempeño presenta su más baja calificación en el Distrito XX, toda vez que logró un promedio de 80.14 puntos.

Las Direcciones Generales, de Departamento y de Unidad, registraron promedios de calificación que oscilan entre 91 y 96 puntos por cada factor evaluado.

GRÁFICA 11



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El Distrito IV obtuvo en promedio las calificaciones más altas en 11 de los 14 indicadores: *Disposición, Responsabilidad, Calidad, Eficiencia, Integración a equipos, Disciplina institucional, Congruencia de funciones y Comunicación*, con puntuaciones superiores a 98 puntos; y en *Superación, Iniciativa y Productividad* con promedios superiores a 97 puntos (Ver cuadro 3).

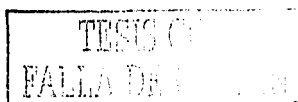
En el indicador *Conocimientos* fue el Distrito XXV el que destacó con una calificación de 97.16. En el indicador *Cumplimiento* la calificación más alta la obtuvo la Dirección General de Aprendizaje Electoral y Formación Cívica con una puntuación promedio de 96.57; y en *Planeación* el promedio más alto correspondió al Distrito XXXIX con 95.63 puntos.

Las calificaciones más bajas se observan en el Distrito XX en los indicadores de *Cumplimiento e Iniciativa* con puntuaciones promedio de 79.19 y 79.38 respectivamente. Además, este mismo Distrito obtuvo los promedios más bajos en *Conocimientos (82.95), Eficiencia (84.00) y Superación (85.42)*.

CUADRO 3

ADSCRIPCIÓN	INDICADOR	PUNTUACIÓN
DISTRITO IV	DISPOSICIÓN	99.00
	RESPONSABILIDAD	98.85
	CALIDAD	98.78
	EFICIENCIA	98.54
	INTEGRACIÓN A EQUIPOS	98.47
	DISCIPLINA INSTITUCIONAL	98.42
	CONGRUENCIA DE FUNCIONES	98.38
	COMUNICACIÓN	98.18
	SUPERACIÓN	97.95
	INICIATIVA	97.91
	PRODUCTIVIDAD	97.33
	CUMPLIMIENTO	95.30
DISTRITO X	CONGRUENCIA DE FUNCIONES	87.28
	PLANEACIÓN	87.03
DISTRITO XI	PRODUCTIVIDAD	86.53
	DISCIPLINA INSTITUCIONAL	86.13
	RESPONSABILIDAD	85.98
	CALIDAD	81.92
	INTEGRACIÓN A EQUIPOS	80.88
DISTRITO XIV	DISPOSICIÓN	86.83
DISTRITO XVI	COMUNICACIÓN	83.55
DISTRITO XX	SUPERACIÓN	85.42
	EFICIENCIA	84.00
	CONOCIMIENTOS	82.95
	INICIATIVA	79.38
	CUMPLIMIENTO	79.19
DISTRITO XXXIX	PLANEACIÓN	95.63
DISTRITO XXV	CONOCIMIENTOS	97.16
DIRECCIÓN GENERAL DE APRENDIZAJE ELECTORAL Y FORMACIÓN CÍVICA	CUMPLIMIENTO	96.57

El Distrito XI tuvo las puntuaciones promedio más bajas en los siguientes indicadores: *Integración a equipos (80.88), Calidad (81.92), Responsabilidad (85.98), Disciplina institucional (86.13) y Productividad (86.53)*.



En los indicadores *Planeación y Congruencia de funciones*, los promedios más bajos, 87.03 y 87.28, fueron obtenidos por el Distrito X.

En *Comunicación*, el Distrito XVI obtuvo la más baja puntuación promedio con 83.55.

Finalmente, el Distrito XIV tuvo el promedio más bajo en el indicador *Disposición* con una calificación de 86.83.

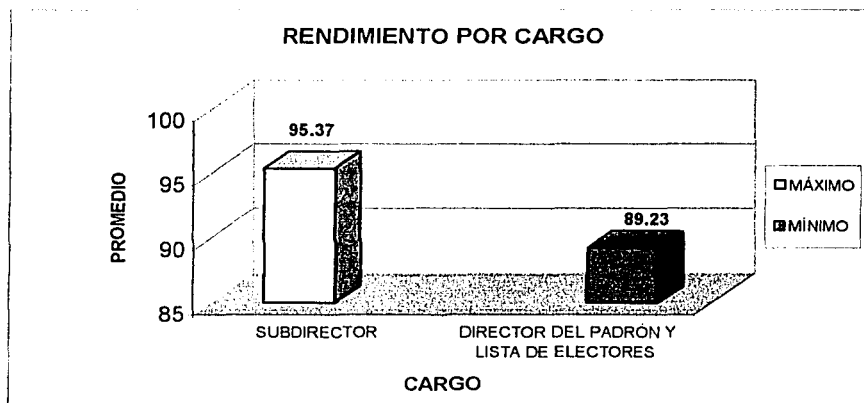
1.2.4 Rendimiento por Cargo

El cargo mejor evaluado fue el de Subdirector presentando una calificación promedio de 95.37 puntos, ubicándose el 85.7% de los 21 funcionarios en este cargo dentro del intervalo de calificación de 90 a 99 puntos (Gráfica 12).

En contraste, el Director del Padrón y Lista de Electores del DF obtuvo la calificación promedio más baja con 89.23 puntos.

La diferencia de calificaciones promedio entre estos dos cargos es de 6.14 puntos, lo cual debe matizarse tomando en cuenta que el número de Directores del Padrón es de 40, o sea, casi el doble de Subdirectores.

GRÁFICA 12



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

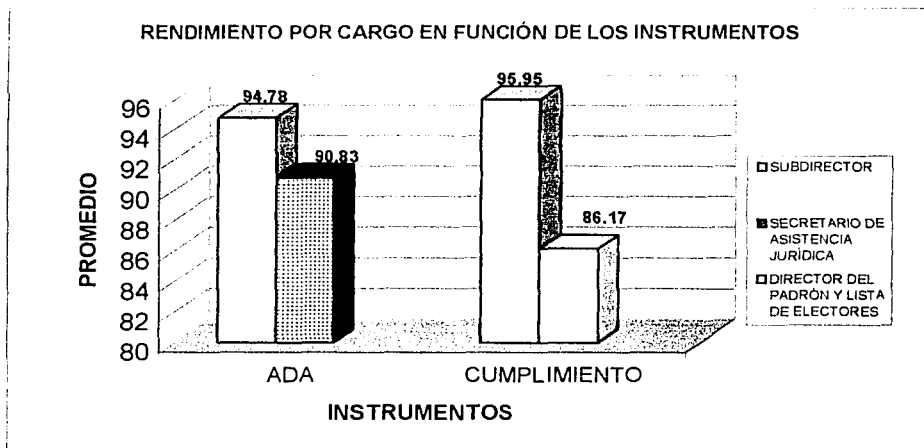
El cargo de Subdirector obtuvo los promedios más altos en los dos instrumentos de evaluación, en ADA 94.78 y en Cumplimiento 95.95 puntos.

Por otra parte, en el instrumento ADA los Secretarios de Asistencia Jurídica obtuvieron el promedio más bajo, con una puntuación de 90.83 puntos.

La calificación promedio más baja en el instrumento Cumplimiento correspondió a los Directores del Padrón y Lista de Electores del D.F. con 86.17 puntos (Gráfica 13).

La diferencia entre los promedios más altos y más bajos por cargo en función del instrumento es mayor en Cumplimiento con 9.78 puntos, mientras que en ADA la diferencia es de sólo 3.95.

GRÁFICA 13



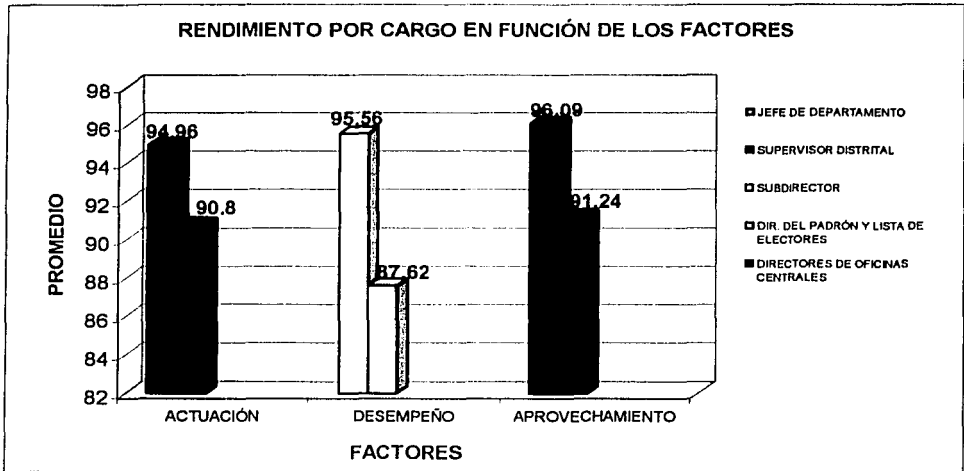
La calificación promedio más alta en el factor Actuación, la obtuvieron los Jefes de Departamento con 94.96 puntos, mientras que la más baja correspondió al Supervisor Distrital con 90.80.

En el factor Desempeño, los Subdirectores presentan la evaluación más alta en promedio con 95.56 puntos. El menor promedio fue el de Directores del Padrón y Lista de Electores del DF con 87.62 puntos.

La mayor calificación promedio en el factor Aprovechamiento fue para los Directores de Oficinas Centrales con 96.09 puntos (Gráfica 14). Los Supervisores Distritales estuvieron en el extremo más bajo con 91.24.

Es importante hacer notar que los Supervisores Distritales tuvieron el promedio menor en dos de los tres factores evaluados.

GRÁFICA 14



Los Directores de Oficinas Centrales obtuvieron las calificaciones promedio más altas en los siguientes indicadores: *Responsabilidad* (97.27), *Disposición* (97.00), *Planeación* (96.53), *Iniciativa* (95.30) y *Calidad* (94.59).

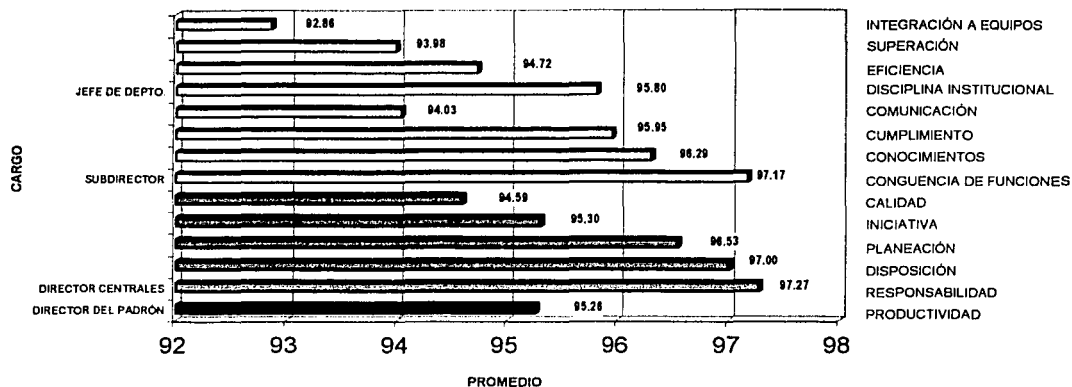
El cargo de Subdirector obtuvo los promedios más altos en los indicadores de *Congruencia de funciones* 97.17, *Conocimientos* 96.29, *Cumplimiento* 95.95 y *Comunicación* 94.03.

Asimismo, los Jefes de departamento presentan las calificaciones más altas en los indicadores de *Disciplina institucional* 95.80, *Eficiencia* 94.72, *Superación* 93.98 e *Integración a equipos* con 92.86 puntos.

En *Productividad* los Directores del Padrón y Lista de Electores del D.F. obtuvieron la más alta puntuación promedio con 95.26 (Gráfica 15).

GRÁFICA 15

COMPARATIVO DE INDICADORES POR CARGO

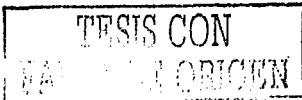


Por otra parte, las calificaciones promedio más bajas se observan en el cargo de Supervisor Distrital en 5 indicadores: *Eficiencia*, 89.45; *Superación*, 90.44; *Disciplina institucional*, 90.99; *Congruencia de funciones*, 91.80; *Disposición*, 91.95.

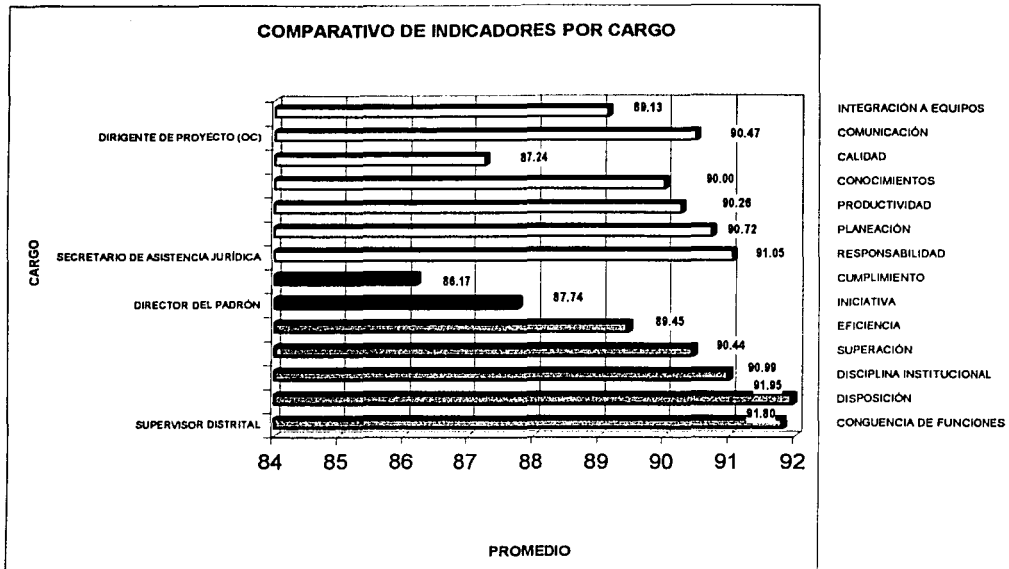
Los Secretarios de Asistencia Jurídica, obtuvieron las calificaciones promedio más bajas en los siguientes indicadores: *Calidad*, 87.24; *Conocimientos*, 90.00; *Productividad*, 90.26; *Planeación*, 90.72; *Responsabilidad*, 91.05.

La menor calificación promedio en los indicadores de *Integración a equipos* y *Comunicación*, fue para los Dirigentes de Proyecto de Oficinas Centrales con 89.13 y 90.47 puntos, respectivamente.

Finalmente, los Directores del Padrón y Lista de Electores del D.F. obtuvieron la calificación promedio más baja en los indicadores de *Iniciativa* con 87.74 y *Cumplimiento* con 86.17 puntos (Gráfica 16).



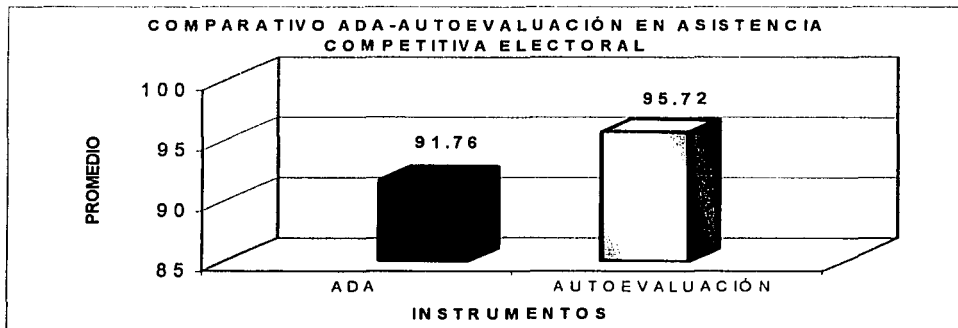
GRÁFICA 16



1.2.5 Contraste de la Autoevaluación con la Evaluación de los compañeros de trabajo en el instrumento Actuación, Desempeño y Aprovechamiento (ADA)

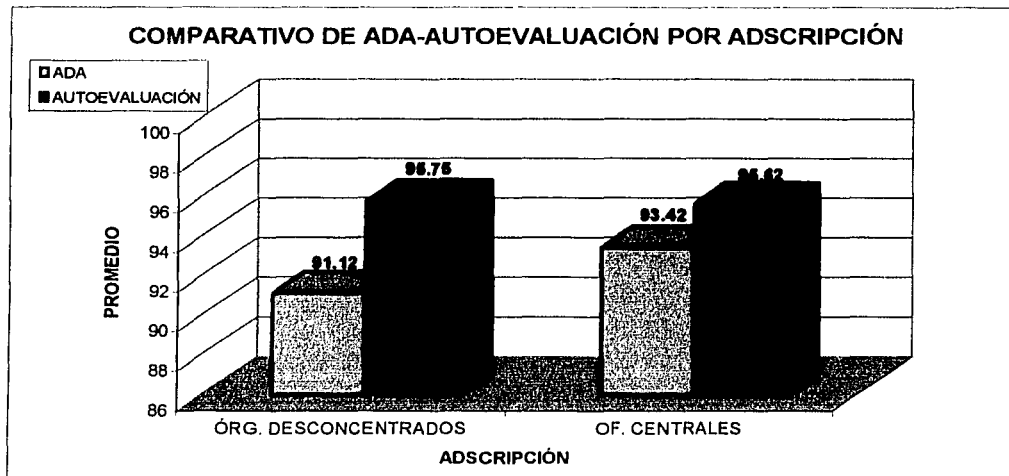
En la Autoevaluación el promedio general de Asistencia Competitiva Electoral fue de 95.72, en contraste con el promedio de 91.76 resultante del resto de las evaluaciones del instrumento Actuación, Desempeño y Aprovechamiento (ADA). Es decir, en promedio las autoevaluaciones superaron por 3.96 a las valoraciones de los compañeros de trabajo. (Gráfica 17)

GRÁFICA 17



En Órganos Desconcentrados, el promedio de la autoevaluación (95.75) superó por 4.63 puntos al promedio de las calificaciones asignadas por los compañeros de trabajo (91.12) (Gráfica 18). En Oficinas Centrales la diferencia fue menor (2.20), pues la Autoevaluación promedio fue de 95.62 y la evaluación de compañeros fue de 93.42.

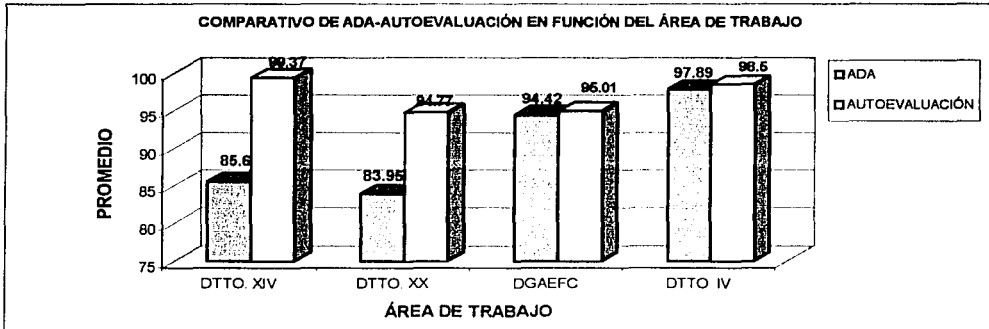
GRÁFICA 18



La mayor diferencia entre el promedio de la Autoevaluación con las calificaciones de compañeros por área de trabajo se observan en el Distrito XIV con 13.77 puntos, toda vez que la Autoevaluación promedio fue de 99.37, y la calificación promedio asignada por los compañeros de ese Distrito fue de 85.60. También es notoria la gran diferencia existente en el Distrito XX con 10.82 puntos, pues en este caso la Autoevaluación promedio fue de 94.77 y la calificación promedio de los compañeros fue de 83.95.

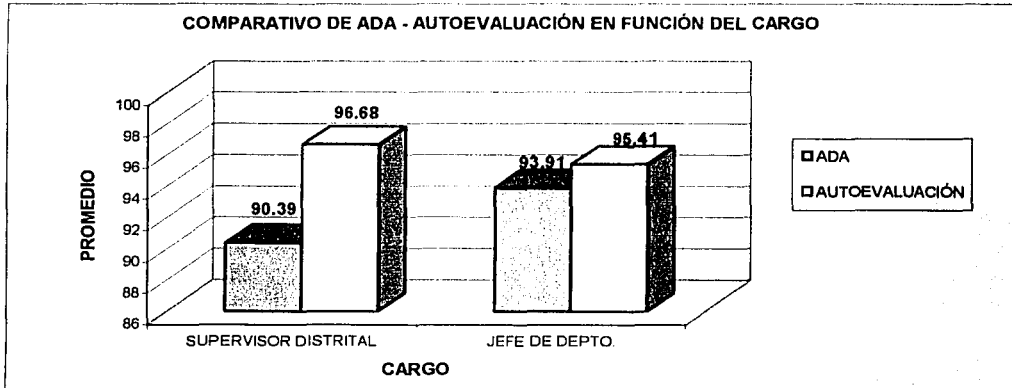
Por el contrario, la Dirección General de Aprendizaje Electoral y Formación Cívica presenta la menor diferencia entre una y otra calificación con sólo 0.59 puntos. Asimismo es notorio el caso del Distrito IV, toda vez que la diferencia es de 0.61 (Gráfica 19).

GRÁFICA 19



Los Supervisores Distritales muestran la mayor diferencia entre el promedio de la evaluación de los compañeros de trabajo (90.39) y la Autoevaluación (96.68), con 6.29 puntos a favor de esta última. En contraste, la diferencia menor entre ambas evaluaciones corresponde al Jefe de Departamento con 1.50 puntos (Gráfica 20).

GRÁFICA 20



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.3 Análisis de Resultados

Las calificaciones obtenidas por Asistencia Competitiva Electoral se concentraron en el rango más alto de la escala, lo que significa que una proporción mayoritaria de las evaluaciones asignadas a los funcionarios en cada uno de los indicadores correspondió a los niveles de ejecución "Bien" y "Excelente", aún cuando fueron muy pocos los funcionarios que lograron la puntuación máxima.

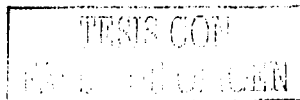
Es evidente que existe una percepción general esencialmente satisfactoria del trabajo realizado por el personal profesional del organismo público.

Considerando que los promedios de los dos instrumentos utilizados tuvieron una diferencia menor a 1 punto, es significativo que tanto los superiores jerárquicos como los grupos de trabajo de cada área, en general, coincidieron en valorar como muy positiva la actuación de Asistencia Competitiva Electoral durante un año de labores. Este dato es aún más significativo si se toma en cuenta que una proporción importante de las evaluaciones de los superiores jerárquicos correspondió a Directores Generales, de Departamento y de Unidad que no son miembros de Asistencia Competitiva Electoral y, por tanto, al no ser también evaluados, sus valoraciones no estaban bajo el efecto de procurar un favorecimiento mutuo, como podría pensarse que pudo ocurrir en algunos casos en que la evaluación era total o parcialmente recíproca de acuerdo a la mecánica de 360 grados para el instrumento ADA.

La Evaluación del Rendimiento se centró en la valoración que los propios miembros de Asistencia Competitiva Electoral y las instancias directivas del organismo público tuvieron en relación con su desempeño durante un año de actividades.

Sin embargo, puede observarse que de los tres factores evaluados fue el de *Desempeño* el que obtuvo una puntuación inferior al promedio general. Esto refleja que el Cumplimiento, calificado sólo por el superior jerárquico y con valor de 50% de la calificación, influyó para disminuir el promedio; pues junto con los demás indicadores contenidos en el factor Desempeño, fueron los de puntuación más baja. De hecho, hay nuevamente coincidencia, tanto en los indicadores calificados en 360 grados como en el que sólo calificó el superior jerárquico, en que la eficiencia, el cumplimiento, la comunicación, la calidad, la integración al trabajo en equipo y la iniciativa son aspectos en los que es necesario poner más atención para superar los niveles alcanzados en éste ejercicio de evaluación.

Los funcionarios de Oficinas Centrales en su puntuación promedio superaron a los de Órganos Desconcentrados por 2.26 puntos, no obstante que la mejor calificación por área de trabajo se ubicó en el Distrito IV, superando los promedios de todas las Direcciones Generales, de Departamento y de Unidad, en donde el 83.1% del personal de carrera tuvo calificaciones altas en ambos instrumentos, mientras que Oficinas Centrales estuvo por encima del promedio general de



Asistencia Competitiva, Órganos Desconcentrados quedó por debajo del promedio. La distancia fue mucho mayor en el instrumento de Cumplimiento con una diferencia de 3.64 puntos a favor de Oficinas Centrales. De lo anterior se deduce que es necesario concentrar la atención de los directivos institucionales del organismo público en elevar el grado en que los miembros de Asistencia Competitiva adscritos a Órganos Desconcentrados logran realizar las metas y tareas de su cargo considerando la forma, oportunidad y calidad de las acciones y productos.

En los tres factores evaluados Oficinas Centrales mantiene calificaciones por encima del promedio, mientras que Órganos Desconcentrados tiene una calificación inferior al promedio en el caso del factor Desempeño, que contiene al indicador Cumplimiento, mientras que en los otros dos factores también supera ligeramente el promedio global. Es decir, sobre todo fueron las calificaciones de los indicadores contenidos en el factor Desempeño asignadas al personal de Órganos Desconcentrados los que disminuyeron el promedio general, en contraste con lo que ocurrió en Oficinas Centrales, cuyo promedio fue de 94.12 puntos. Lo que confirma lo expresado anteriormente sobre la importancia de atender la superación de los indicadores de desempeño, particularmente en Órganos Desconcentrados.

En el caso de Oficinas Centrales, el indicador con una calificación inferior al promedio fue el de Integración a equipos, donde sería necesario tomar medidas de superación para el futuro. En el caso de Órganos Desconcentrados la calificación promedio en este indicador fue aún menor, lo que reitera la importancia de atender este aspecto de manera global.

El indicador con mayor promedio tanto en Oficinas Centrales como en Órganos Desconcentrados fue el de Congruencia de funciones, lo que revela que los funcionarios además de tener esencialmente claro su papel laboral se abocan a ocuparse esencialmente de lo que les corresponde dando menor importancia a la misión de su área, de Asistencia Competitiva y del organismo público como un todo. De ahí que haya puntuaciones menores en indicadores como iniciativa, cumplimiento, calidad, eficiencia, comunicación y trabajo en equipo, sobre todo en el personal de Órganos Desconcentrados. La obtención de calificaciones relativamente inferiores en estos aspectos repercute negativamente sobre el rendimiento de la organización, de cada área e individual.

El Distrito IV destaca por haber obtenido las más altas valoraciones en la gran mayoría de los aspectos evaluados, sólo superado en Conocimientos por el Distrito XXV, en Cumplimiento por la Dirección General de Aprendizaje Electoral y Formación Cívica, y en Planeación por el Distrito XXXIX. En contraparte, los distritos XX, XI, XVI y XIV son los de calificaciones más bajas en algunos indicadores. Los Distritos XX y XI tuvieron las calificaciones más bajas en 5 de los 14 indicadores, lo que revela problemas importantes a atender y superar en el personal de estos Distritos. En el caso del Distrito XX, tuvo las calificaciones más

bajas en 4 de los 6 indicadores de Desempeño, mientras que el Distrito XI distribuyó sus calificaciones más bajas en indicadores de los tres factores.

El Distrito X tuvo las calificaciones más bajas en dos de los tres indicadores del factor Aprovechamiento. Es importante notar que el Distrito XIV, por su parte, tuvo el promedio más bajo en Disposición, y el Distrito XVI en Comunicación.

Los Subdirectores de Oficinas Centrales tuvieron en promedio la mejor puntuación, mientras que en el otro extremo fueron los Directores del Padrón y Lista de Electores del DF, los que estuvieron evaluados con el menor promedio, especialmente en el instrumento-indicador Cumplimiento. En el instrumento ADA, en particular, fueron los Secretarios de Asistencia Jurídica los de menor promedio.

En el factor Actuación fueron los Jefes de Departamento los mejor evaluados, en tanto que los Supervisores Distritales tuvieron el menor promedio en dicho factor y en el de Aprovechamiento, donde los Directores de Oficinas Centrales fueron los mejor evaluados. El mejor Desempeño fue el de los Subdirectores, que contrasta con el más bajo que correspondió a los Directores del Padrón y Lista Nominal de Electores del DF. Como puede observarse los cargos mejor evaluados en los tres factores corresponden a Oficinas Centrales, mientras que las evaluaciones más bajas se ubican en Órganos Desconcentrados.

Los Directores de Oficinas Centrales fueron quienes obtuvieron los promedios más altos en 5 indicadores, de los tres factores. Mientras que los Subdirectores lograron ser los mejores en 4 indicadores, tres de los cuales correspondieron al factor Desempeño, incluyendo "Cumplimiento" que tuvo un peso de 50% del total. Esto indica que los subdirectores fueron los mejores valorados por su jefe inmediato, cumpliendo así su papel en ese cargo.

Los Jefes de Departamento destacaron en 3 indicadores del factor Actuación (Disciplina institucional, Superación e Integración a equipos), así como en Eficiencia, correspondiente al Factor Desempeño.

A pesar de que los Directores de Padrón y Lista de Electores del DF tuvieron el menor promedio de todos los cargos, lograron tener la más alta calificación en Productividad. No obstante, fueron quienes tuvieron calificaciones más bajas en Iniciativa y Cumplimiento.

Los Supervisores Distritales fueron evaluados por más instancias que cualquier otro cargo perteneciente a la Asistencia Competitiva y tuvieron el más bajo promedio en 5 de los 14 indicadores, tres de los cuales correspondieron a Actuación; los otros dos fueron Eficiencia y Congruencia de funciones. Dado el importante papel que esta figura tiene dentro de la estructura de Asistencia Competitiva Electoral, no deja de ser preocupante que sean los Supervisores Distritales quienes aglutinaron más indicadores con el promedio más bajo, dentro de la relatividad de las calificaciones asignadas.

TESTES CON
FALLA DE ORIGEN

De manera similar, los Secretarios de Asistencia Jurídica obtuvieron los promedios más bajos en 5 indicadores, dos de ellos correspondientes al factor Desempeño; mientras que los otros tres fueron Responsabilidad, Productividad y Calidad.

Los Dirigentes de Proyecto de Oficinas Centrales tuvieron los promedios más bajos en un indicador de los factores Actuación y Desempeño: Integración a equipos y Comunicación lo que sugiere importantes necesidades de formación y capacitación que contrasta en este caso con las mejores calificaciones obtenidas por los Dirigentes de Proyecto de Órganos Desconcentrados, quienes, junto con los Directores de Regulación Electoral y Formación resultaron ser los mejores evaluados en este sector.

En general, los funcionarios tuvieron una mejor percepción de su propio desempeño que contrastó con lo que valoraron sus compañeros de trabajo. El promedio de la Autoevaluación superó con 3.59 puntos al promedio general, mientras que la evaluación grupal (sin Autoevaluación) fue 0.37 puntos menor al promedio. Lógicamente el peso de la Autoevaluación fue mucho menor al peso que tuvo la valoración de los compañeros de trabajo, por lo que esta última es muy similar al promedio. Los 0.37 puntos mencionados fue lo que la Autoevaluación hizo subir al promedio asignado por los compañeros de trabajo, lo cual no es significativo en la escala de 100 puntos.

La Autoevaluación en Órganos Desconcentrados se distanció más de la calificación de los compañeros de trabajo y aún así sus calificaciones integradas fueron menores que las de Oficinas Centrales donde la Autoevaluación fue más cercana a lo calificado por el grupo. Lo que representa: 1) Una sobreestimación propia en los funcionarios de Órganos Desconcentrados; 2) Una mayor actitud crítica hacia los demás, y/o 3) La expresión de una actitud de compensación ante el temor de tener evaluaciones bajas por parte de los compañeros de trabajo y el superior jerárquico.

Asimismo, no es casualidad que justamente en los Distritos XIV y, sobre todo, XX la diferencia a favor en la Autoevaluación superó los 10 puntos en promedio, puesto que estos Distritos destacaron por su puntuación baja de conjunto.

Fue notorio que la Dirección General de Aprendizaje Electoral y Formación Cívica, que destacó únicamente en el indicador Cumplimiento, obtuvo consistencia entre la Autoevaluación y la evaluación grupal, de manera similar al Distrito IV, donde tuvieron evaluaciones muy altas.

En el caso de los cargos, los Supervisores Distritales que en varios indicadores obtuvieron las puntuaciones más bajas, se autocalificaron en promedio con más de 6 puntos por encima de la calificación que les fue asignada por el abanico de instancias que los evaluó.

A pesar de que los Dirigentes de Proyecto no tuvieron en promedio las calificaciones más altas de todos los cargos, en general obtuvieron calificaciones positivas y dos de ellos, en el Distrito XXXV, lograron una calificación cerrada de 100 puntos. Algo similar ocurrió con dos Jefes de Departamento de la Dirección General de Regulación Electoral. En total fueron solo estos 4 funcionarios los que obtuvieron esta máxima puntuación, por lo que se hacen acreedores al estímulo y recompensa de acuerdo con los parámetros establecidos por la Comisión de Administración y de Asistencia Competitiva Electoral.

Entre las 10 puntuaciones muy cercanas a los 100 puntos, que fueron superiores a 99.0, cuatro correspondieron a la Dirección General de Regulación Electoral, y las seis restantes se distribuyeron entre los Distritos IV, VI, XXI, y las Direcciones Generales de Aprendizaje Electoral y Formación Cívica, del Padrón y Lista de Electores del DF, y la Unidad de Asistencia Jurídica, por lo que se hicieron acreedores al estímulo estipulado por la Comisión de Administración y de Asistencia Competitiva Electoral.

De estas 14 calificaciones sobresalientes 6 fueron para Dirigentes de Proyecto, 4 para Jefes de Departamento y 4 para Subdirectores. Cinco se ubicaron en Órganos Desconcentrados y nueve en Oficinas Centrales, con lo cual obtuvieron calificaciones sobresalientes el 2.15% de los funcionarios de Órganos Desconcentrados, en contraste con el 10.11% de Oficinas Centrales, a pesar de la gran diferencia numérica del personal que forma parte de Asistencia Competitiva Electoral y que en Órganos Desconcentrados 232 personas pertenecen al personal de carrera del organismo público, por tan solo 89 miembros en Oficinas centrales que fueron evaluadas.

Por último, es importante mencionar que ningún miembro de Asistencia Competitiva Electoral se hizo acreedor a la sanción de destitución de su puesto ya que únicamente el 2.8% del personal de carrera obtuvo una calificación que osciló entre los 70 y 79 puntos, y la persona con el promedio más bajo de calificaciones fue de 70.98 puntos, por arriba del mínimo permitido, de acuerdo con lo establecido y determinado en 70.00 puntos por la Comisión de Administración y de Asistencia Competitiva Electoral.

2. Propuesta B: Metodología de Evaluación Direccional o Descendente mediante el uso de escalas gráficas

2.1 Metodología

2.1.1 Funcionarios evaluados

Al momento de la aplicación de los instrumentos de evaluación en Asistencia Competitiva Electoral existían 28 vacantes. Por tal motivo, un total de 312 funcionarios fueron evaluados, 228 (73.08%) adscritos a Órganos Desconcentrados y 84 (26.92%) a Oficinas Centrales¹⁷.

2.1.2 Factores e indicadores

La evaluación del rendimiento está integrada por 3 factores y 5 indicadores.

El factor Actuación está integrado por los indicadores Integración a/de equipos y Relaciones interpersonales; el factor Desempeño por los indicadores Calidad y Oportunidad; y el factor Aprovechamiento por el indicador Logro de fines y objetivos¹⁸.

2.1.3 Instrumentos

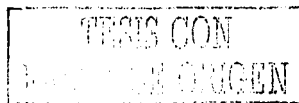
Todos los funcionarios de Asistencia Competitiva fueron evaluados a través de dos instrumentos, para evaluar los tres factores por medio de sus respectivos indicadores.

- 1) **Instrumento Actuación:** Evalúa los indicadores correspondientes al factor con este nombre por medio de escalas gráficas debidamente establecidas y definidas en la que el evaluador escogió aquel nivel de ejecución que corresponda a la forma de conducirse del evaluado durante el trabajo considerando la colaboración y/o coordinación de equipos, así como las relaciones interpersonales del funcionario.

En este caso, los indicadores Integración a/de equipos y Relaciones interpersonales fueron evaluados a través de una escala cualitativa de acuerdo con los siguientes niveles de ejecución:

¹⁷ Para ver los cuadros que muestran la distribución numérica de los servidores de carrera en función de los cargos se puede verificar en el Capítulo VI, en el punto 2.5.2 de la propuesta B de la evaluación del rendimiento; tablas 1, 2, 3 y 4.

¹⁸ Para ver las tablas que muestran la definición de cada uno de los factores e indicadores utilizados, se puede verificar el Capítulo VI, en el punto 2.5.3 de la propuesta B de la evaluación del rendimiento; tablas 5, 6 y 7.



- A. Destacado.
- B. Adecuado sin ser destacado.
- C. Aceptable con limitaciones a superar.
- D. Inaceptable por fallas significativas.

2) **Instrumento AMA:** Evalúa los factores Desempeño y Aprovechamiento y se conformó entre cuatro y seis actividades relevantes del funcionario evaluado derivadas de informes y del Programa Operativo Anual, siempre que existieran indicadores documentales para sustentar la evaluación.

En este caso, los indicadores Calidad, Oportunidad y Logro de fines y objetivos representados por las actividades que realiza el evaluado se le asignó una calificación entre el 0 y los 100 puntos.

2.1.4 Mecánica de aplicación

La aplicación de los instrumentos fueron llevados a cabo por el personal del Centro de Capacitación y Mejora Continua, quienes explicaron y entregaron a las instancias evaluadoras en medios magnéticos los instrumentos y formatos de evaluación para ser llenados.

Tres días después de entregados los instrumentos y formatos, personal del Centro regresó para recopilar la evaluación de cada uno de los miembros del área de adscripción.

La mecánica de aplicación fue de manera direccional para ambos instrumentos e implicó que el Jefe superior inmediato y el Jefe a cargo (en su caso) evaluara al subordinado¹⁹.

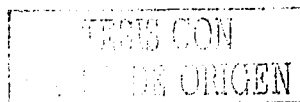
2.1.5 Ponderación por cargo

Para efectos de la evaluación los cargos se agruparon en cinco niveles²⁰. La ponderación para los factores fue considerando la objetividad y el número de indicadores que corresponde a cada factor así se obtuvo:

12%	Factor Actuación
59%	Factor Desempeño
<u>29%</u>	Factor Aprovechamiento
100%	Evaluación Total

¹⁹ Para ver los cargos evaluados y las instancias evaluadoras se puede verificar el capítulo VI en el punto 2.5.6 correspondiente a la propuesta B de la evaluación del rendimiento; tablas 10 y 11.

²⁰ Para ver los niveles de la ponderación por cargos y la justificación del valor atribuible a cada indicador se puede consultar las tablas 14, 15, 16, 17 y 18 del punto 2.5.10 del capítulo VI correspondiente a la propuesta B de la evaluación del rendimiento.



El valor porcentual para cada indicador se sitúa entre los siguientes rangos de porcentajes de acuerdo al cargo evaluado:

CUADRO 4

INDICADOR	RANGO (%)
INTEGRACIÓN A/DE EQUIPOS	5 - 8
RELACIONES INTERPERSONALES	4 - 7
CALIDAD	28 - 30
OPORTUNIDAD	29 - 31
LOGRO DE FINES Y OBJETIVOS	29

Los criterios para asignar los valores porcentuales conforme al cargo consideran las actividades, funciones y responsabilidades del mismo.

2.1.6 Calificación

Las calificaciones cualitativas asentadas por los evaluadores en el instrumento "Actuación" se tradujeron a las expresiones numéricas siguientes:

CUADRO 5

NIVEL DE EJECUCIÓN	EXPRESIÓN NUMÉRICA
A	100
B	80
C	60
D	40

Las calificaciones asentadas por los evaluadores al instrumento "AMA" fue por medio de una escala entre el 0 y los 100 puntos.

Con el propósito de ubicar el resultado de la calificación global de la Evaluación del Rendimiento que se desprende de la suma de la calificación global del instrumento Actuación y del instrumento AMA de cada funcionario se establecieron tres rangos de valoración general, como se ilustra a continuación:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CUADRO 6

CALIFICACIÓN INTEGRADA	VALORACIÓN
86 A 100	POSITIVA
70 A 85.99	REGULAR
69.99 O MENOS	INSATISFACTORIA

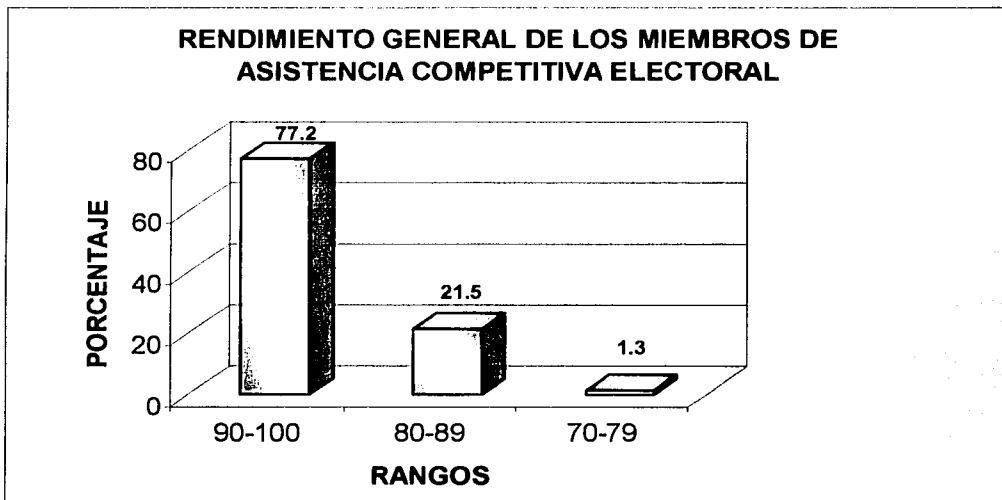
2.2 Resultados

2.2.1 Resultados Generales de Asistencia Competitiva Electoral

En promedio, el rendimiento de los miembros de Asistencia Competitiva Electoral fue de 94.52 puntos (Gráfica 21). El 77.2% de los servidores de carrera evaluados obtuvo una calificación global entre los 90 y 100 puntos, mientras que el 21.5% se ubicó entre los 80 y 89 puntos y el restante representado por el 1.3% obtuvo una calificación entre los 70 y 79 puntos.

El puntaje más alto obtenido fue de 100 por parte de siete funcionarios, el mínimo fue de 74.20, obtenido por dos funcionarios.

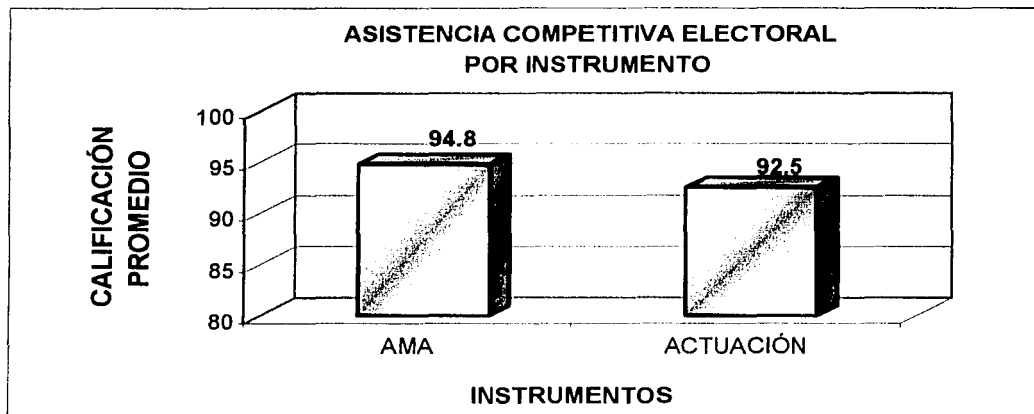
GRÁFICA 21



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

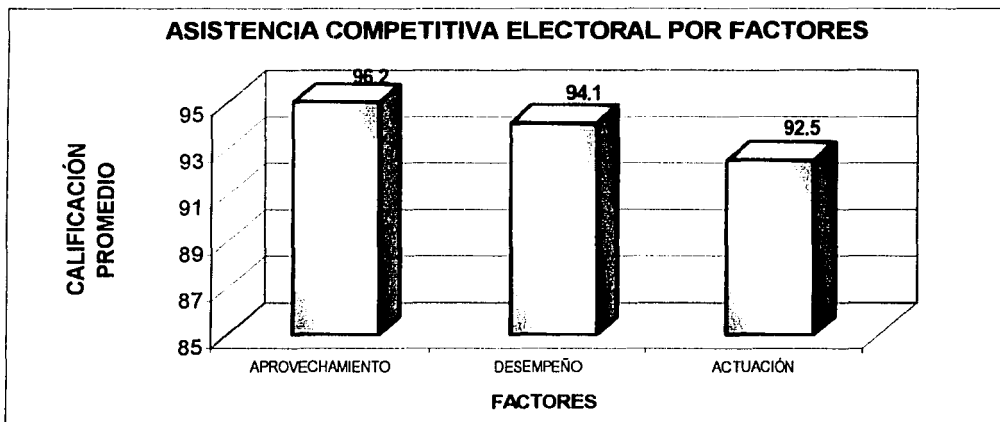
En el instrumento AMA (Actividades y/o Metas Alcanzadas) el puntaje promedio de Asistencia Competitiva Electoral fue de 94.80, en tanto que en el instrumento Actuación fue de 92.50 puntos (Gráfica 22). En términos generales, la diferencia entre uno y otro instrumento fue de 2.30, ambos aplicados mediante la mecánica direccional, el primero por medio de una valoración de las actividades relevantes del evaluado con su respectivo soporte documental y el segundo a través de la aplicación del método de escalas gráficas.

GRÁFICA 22



La calificación obtenida en promedio por Asistencia Competitiva Electoral para cada uno de los factores fue la siguiente: Aprovechamiento 96.20, Desempeño 94.10 y Actuación 92.50 (Gráfica 23). Únicamente el factor Aprovechamiento obtuvo un puntaje general superior al promedio global de la evaluación, mientras que los factores Desempeño y Actuación obtuvieron una valoración inferior.

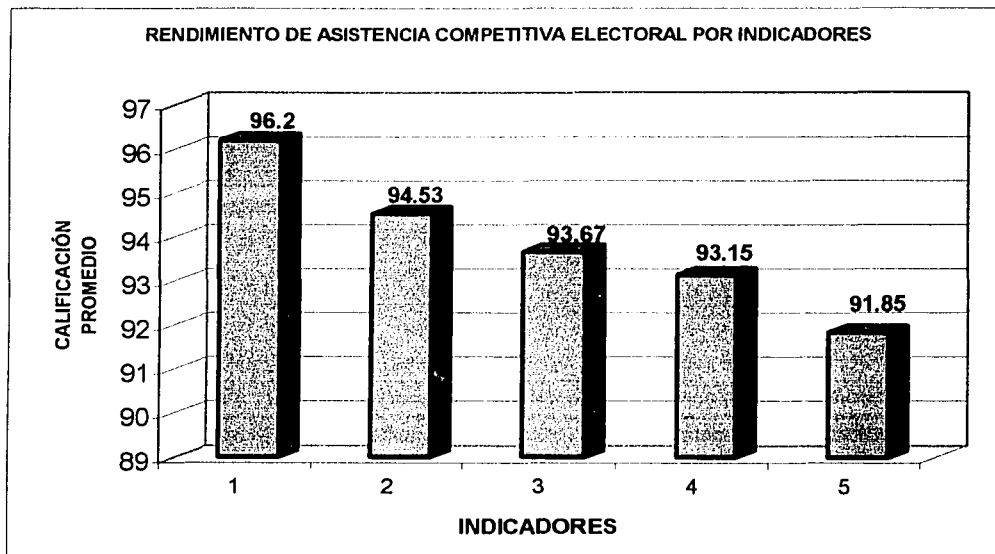
GRÁFICA 23



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Con respecto a los indicadores integrados en cada uno de los factores las calificaciones promedio de Asistencia Competitiva Electoral resultaron más altas en los indicadores *Logro de fines y objetivos* con 96.20 y *Oportunidad* con 94.53 puntos. En contraparte, los puntajes promedio más bajos, en orden decreciente, se observan en los indicadores de *Calidad* con 93.67, *Relaciones interpersonales* con 93.15 e *Integración a/de equipos* con 91.85 puntos (Gráfica 24).

GRÁFICA 24



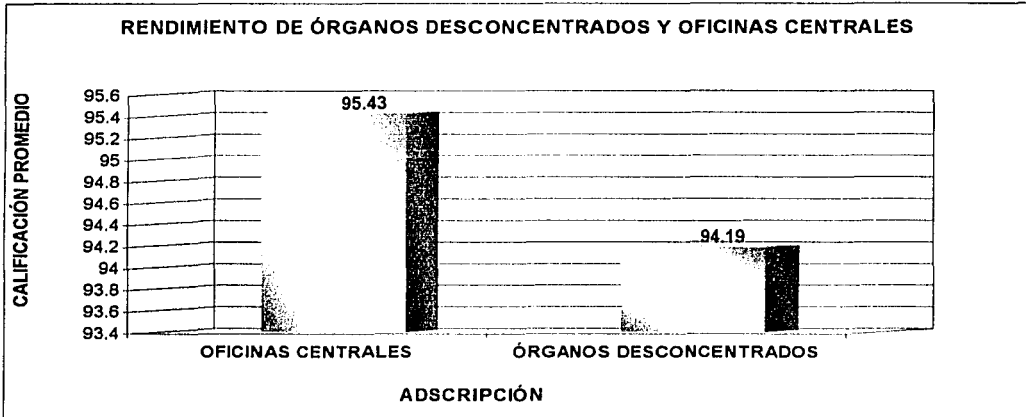
1	LOGRO DE FINES Y OBJETIVOS
2	OPORTUNIDAD
3	CALIDAD
4	RELACIONES INTERPERSONALES
5	INTEGRACIÓN A/DE EQUIPOS

2.2.2 Comparación de resultados entre Oficinas Centrales y Órganos Desconcentrados

Los miembros adscritos a Oficinas Centrales obtuvieron una calificación promedio de 95.43 puntos superior a los 94.19 correspondientes a Órganos Desconcentrados (Gráfica 25).

En ambos casos, la calificación más alta y baja fue de 100 y 74.20 respectivamente. En Oficinas Centrales el 83.4% de los funcionarios obtuvieron calificaciones iguales o superiores a 90 puntos, mientras que en Órganos Desconcentrados el 75% obtuvieron esta escala de calificaciones.

GRÁFICA 25

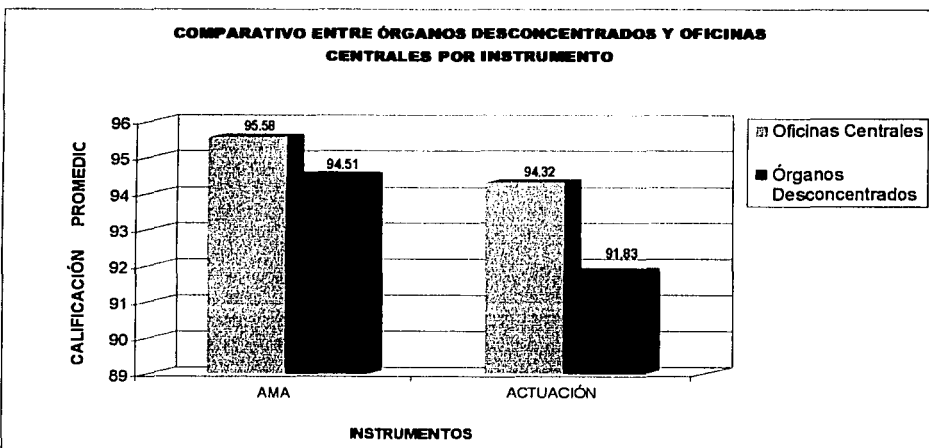


En el instrumento AMA, Oficinas Centrales obtuvo 95.58 puntos en promedio y Órganos Desconcentrados obtuvo 94.51 puntos.

En el instrumento Actuación, la calificación promedio para Oficinas Centrales fue de 94.32, en contraste con los 91.83 puntos de Órganos Desconcentrados.

En resumen, Oficinas Centrales supera a Órganos Desconcentrados, sin embargo, la diferencia entre los promedios por instrumento es mayor en Actuación con 2.49 puntos, en tanto que la ventaja en AMA es de solo 1.07 puntos (Gráfica 26).

GRÁFICA 26



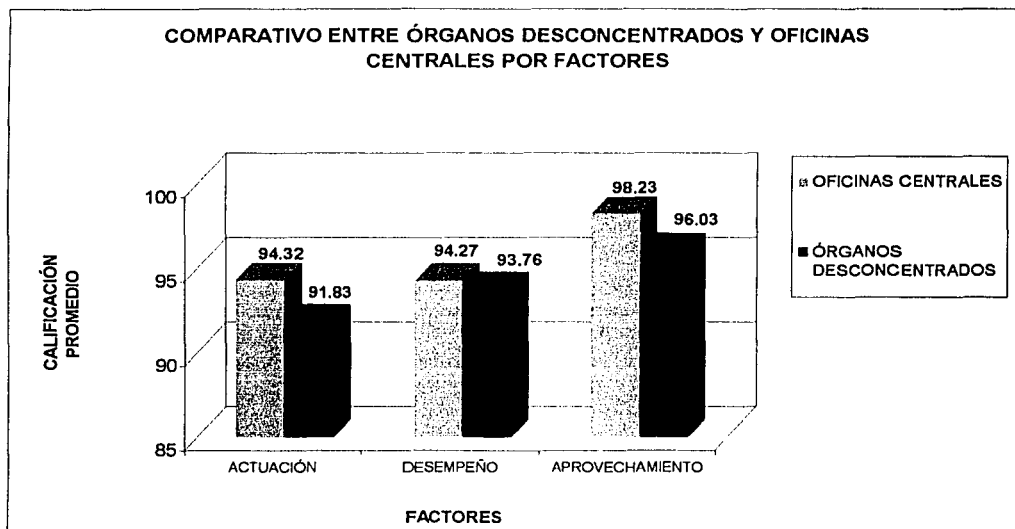
En cuanto al factor Actuación, las calificaciones obtenidas tanto en Oficinas Centrales como en Órganos Desconcentrados son las descritas en el instrumento con el mismo nombre.

En el factor Desempeño también Oficinas Centrales obtuvo un promedio mayor con 94.27 puntos, a diferencia de Órganos Desconcentrados que obtuvo 93.76 puntos.

Asimismo, en Aprovechamiento Oficinas Centrales logró un promedio de 98.23 mientras que Órganos Desconcentrados obtuvo 96.03 puntos (Gráfica 27).

El promedio más bajo de Oficinas Centrales fue el factor Desempeño; en Órganos Desconcentrados fue el factor Actuación. En ambos casos, el promedio más alto fue para el factor Aprovechamiento.

GRÁFICA 27



Tanto en Oficinas Centrales como en Órganos Desconcentrados el indicador con promedio más alto fue el de *Logro de fines y objetivos*, con un puntaje de 98.23 y 96.03 puntos, respectivamente. Asimismo sucedió con el indicador con promedio más bajo, el de *Integración a/de equipos* con 92.65 para Oficinas Centrales, y de 91.55 en Órganos Desconcentrados.

De los 5 indicadores, Oficinas Centrales estuvo arriba del promedio general de Asistencia Competitiva Electoral en 3: *Logro de fines y objetivos*, *Relaciones interpersonales* con 96.00 puntos y *Calidad* con 94.84 puntos. Mientras que los

TESIS CON
FECHA DE ORIGEN

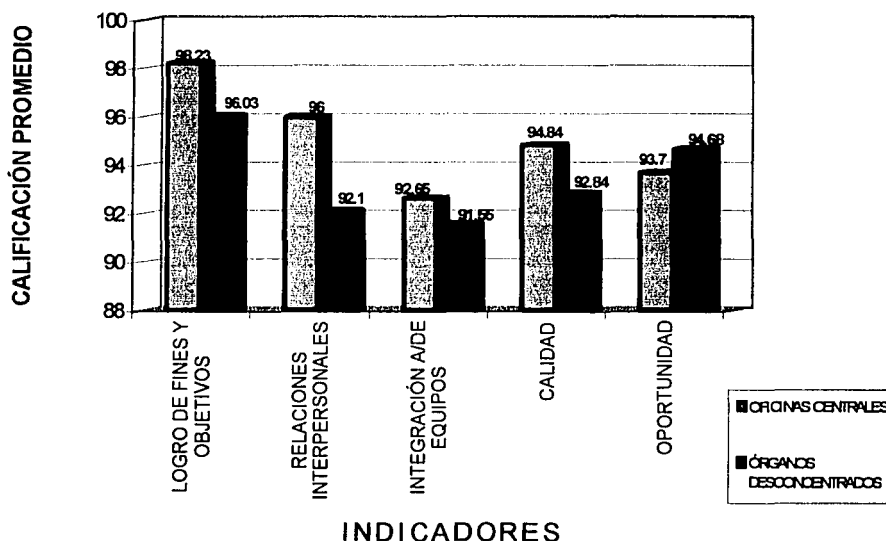
promedios de indicadores que estuvieron por debajo del promedio general fueron: *Oportunidad* con 93.70 puntos e *Integración a/de equipos*.

En Órganos Desconcentrados fueron 2 indicadores los que sobrepasaron dicho promedio: *Logro de fines y objetivos* y *Oportunidad* con 94.68. Los 3 indicadores restantes estuvieron por debajo de dicho promedio: *Calidad*, 92.84; *Relaciones interpersonales*, 92.10 e *Integración a/de equipos* (Gráfica 28).

En 4 de los 5 indicadores Oficinas Centrales obtuvo los promedios más altos. La diferencia más amplia por indicador entre Oficinas Centrales y Órganos Desconcentrados correspondió a *Relaciones interpersonales* con 3.90 puntos.

En contraparte la más reducida correspondió al indicador *Oportunidad* con 0.98 puntos.

GRÁFICA 28
COMPARATIVO ENTRE ÓRGANOS DESCONCENTRADOS
Y OFICINAS CENTRALES

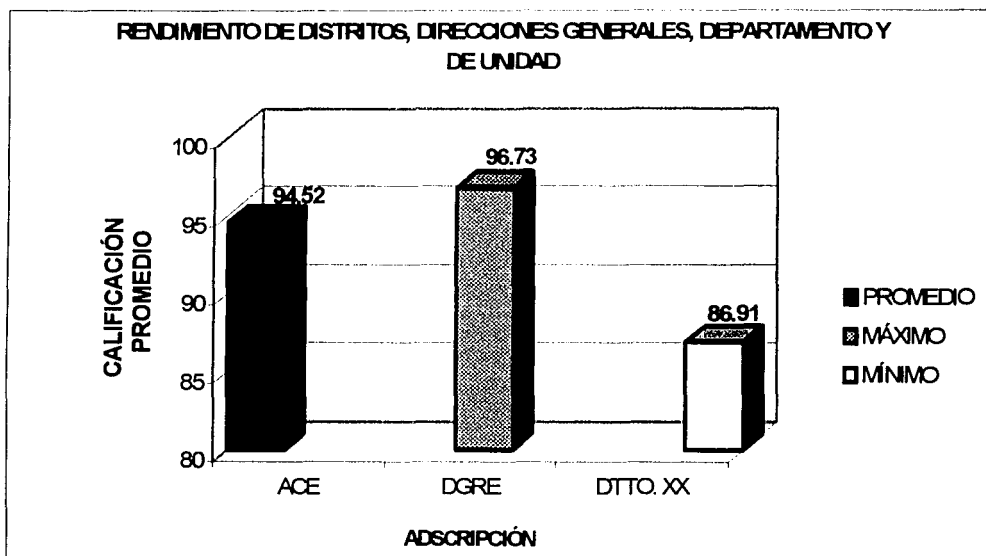


TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.2.3 Comparación de resultados por Direcciones Distritales, Direcciones Generales, de Unidad y Departamentos

La Dirección General de Regulación Electoral obtuvo el promedio más alto con 96.73 puntos, superando con 2.21 puntos al promedio general de Asistencia Competitiva Electoral; mientras que el promedio más bajo lo obtuvo el Distrito XI con 86.91, es decir 7.61 puntos abajo del promedio general (Gráfica 29).

GRÁFICA 29

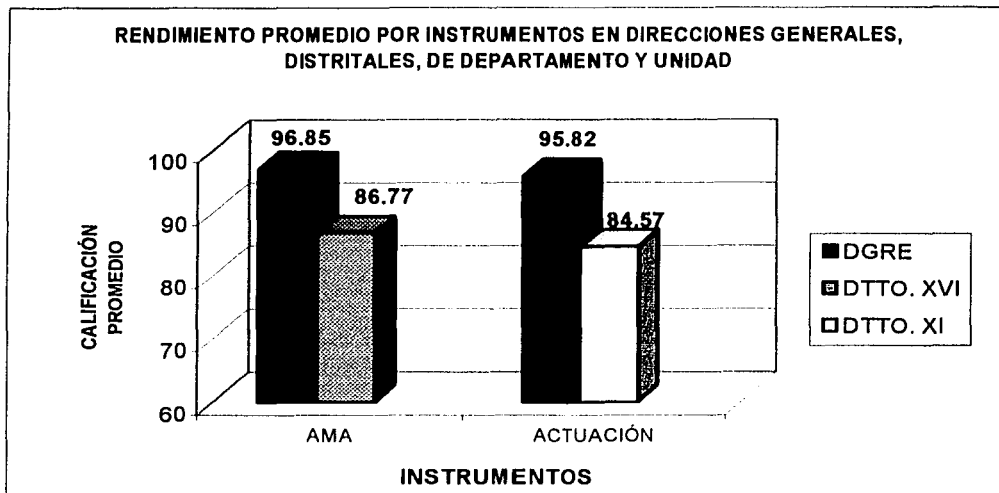


La Dirección General de Regulación Electoral obtuvo las calificaciones más altas promedio en ambos instrumentos, 96.85 puntos en AMA y 95.82 puntos en Actuación (Gráfica 30).

La calificación promedio más baja en Actuación la obtuvo el Distrito XI con 84.57 puntos; mientras que en el factor AMA obtuvo un promedio de 87.23 puntos.

La calificación promedio más baja en AMA fue de 86.77 y correspondió al Distrito XVI, mientras que en Actuación obtuvo 88.72 puntos.

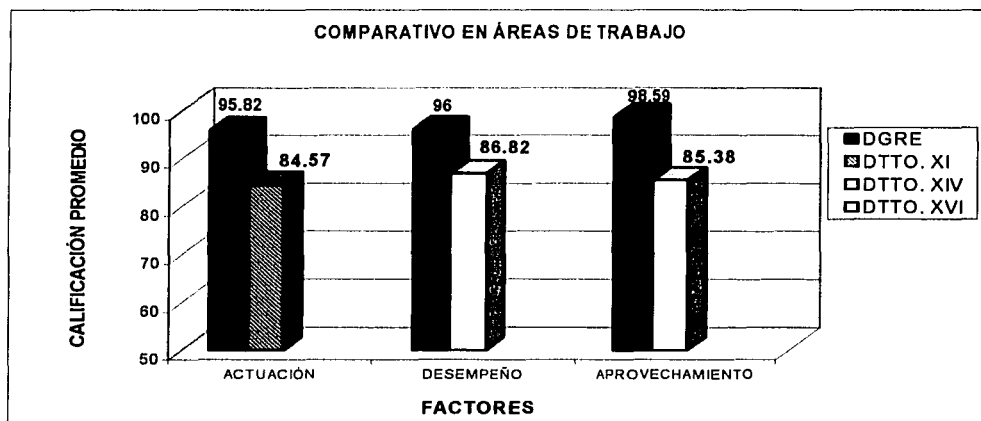
GRÁFICA 30



La Dirección General de Regulación Electoral destaca por haber obtenido en los tres factores las calificaciones promedio más altas, en Aprovechamiento obtuvo 98.59, en Desempeño 96.00 y en Actuación 95.82 puntos (Gráfica 31).

Por otro lado, en cuanto al factor Actuación, el Distrito XI obtuvo la calificación más baja con 84.57 puntos, en lo que respecta al factor Aprovechamiento presenta su más baja calificación en el Distrito XVI, toda vez que logra un promedio de 85.38 puntos, mientras que en el factor Desempeño el promedio más bajo fue el Distrito XIV con 86.82 puntos.

GRÁFICA 31



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La Dirección General de Regulación Electoral obtuvo en promedio las calificaciones más altas en 3 de los 5 indicadores: *Logro de fines y objetivos* con 98.59; *Oportunidad* con 96.32; e *Integración a/de equipos* con 95.92 puntos.

En el indicador *Calidad* fue la Dirección General de Aprendizaje Electoral y Formación Cívica quien obtuvo la puntuación más alta con 96.14, y en el indicador *Relaciones interpersonales* fue el Distrito XXXV quien obtuvo la calificación más alta con 96.41 puntos.

Las calificaciones más bajas se observan en el Distrito XI en los indicadores de *Integración a/de equipos* y *Oportunidad* con puntuaciones promedio de 83.80 y 86.67 respectivamente.

El Distrito XVI obtuvo la puntuación promedio más baja en el indicador de *Logro de fines y objetivos* con 85.38 puntos, mientras que en el indicador *calidad* la calificación promedio más baja fue de 86.28 obtenida por el distrito XIV.

Por último, el Departamento de Enlace y Auxilio a Órganos Desconcentrados obtuvo el promedio de calificación más bajo en el indicador de *Relaciones interpersonales* con 84.78 puntos.

CUADRO 7

ADSCRIPCIÓN	INDICADOR	PUNTUACIÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE REGULACIÓN ELECTORAL	LOGRO DE FINES Y OBJETIVOS	98.59
	OPORTUNIDAD	96.32
	INTEGRACIÓN A/DE EQUIPOS	95.92
DISTRITO XXXV	RELACIONES INTERPERSONALES	96.41
DIRECCIÓN GENERAL DE APRENDIZAJE ELECTORAL Y EDUCACIÓN CÍVICA	CALIDAD	96.14
DISTRITO XI	INTEFRACIÓN A/DE EQUIPOS	83.80
	OPORTUNIDAD	86.67
DISTRITO XVI	LOGRO DE FINES Y OBJETIVOS	85.38
DISTRITO XIV	CALIDAD	86.28
DEPARTAMENTO DE ENLACE Y AUXILIO A ÓRGANOS DESCONCENTRADOS	RELACIONES INTERPERSONALES	84.78

2.2.4 Rendimiento por Cargo

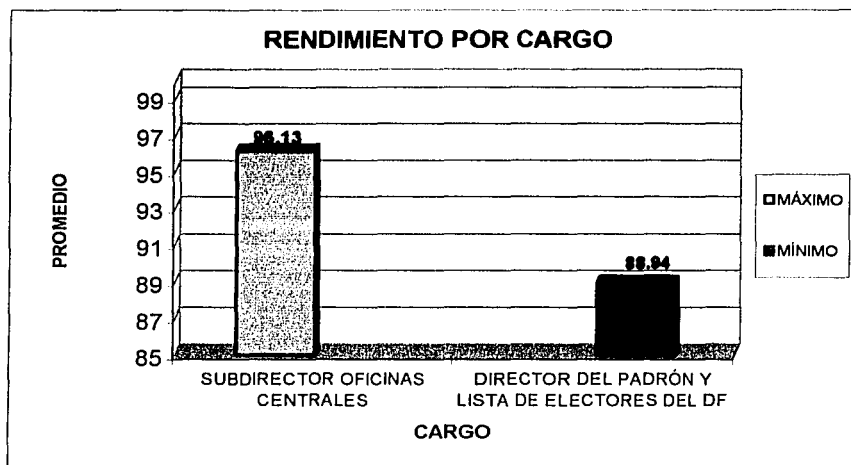
El cargo mejor evaluado fue el de Subdirector presentando una calificación promedio de 96.13 puntos, ubicándose el 90% de los 20 funcionarios en este cargo dentro del intervalo de calificación de 90 a 99 puntos (Gráfica 32).

En contraste, los Directores del Padrón y Lista de Electores del D.F. obtuvieron la calificación promedio más baja con 88.94 puntos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La diferencia de calificaciones promedio entre estos dos cargos es de 7.19 puntos, lo cual debe matizarse tomando en cuenta que el número de Directores del Padrón y Lista de Electores del D.F. es de 38, o sea, casi el doble de Subdirectores.

GRÁFICA 32



El cargo de Subdirector obtuvo los promedios más altos en los dos instrumentos de evaluación, en AMA 96.26 y 95.18 puntos en Actuación.

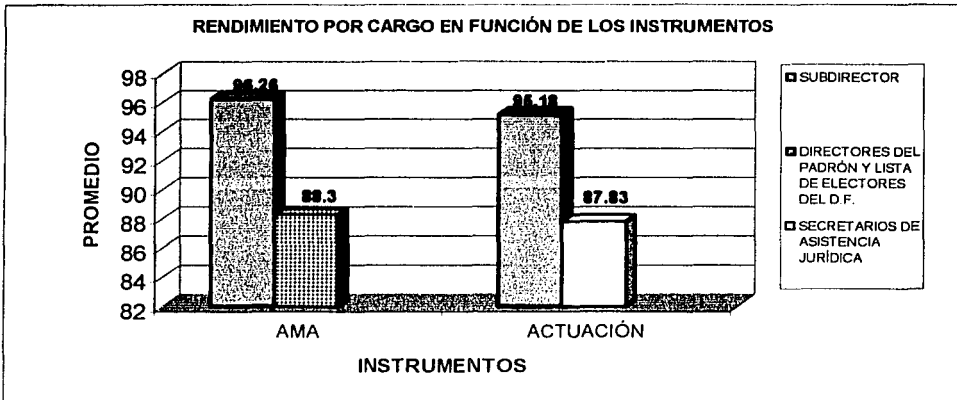
Por otra parte, en el instrumento Actuación los Secretarios de Asistencia Jurídica obtuvieron el promedio más bajo, con una puntuación de 87.83 puntos.

La calificación promedio más baja en el instrumento AMA correspondió a los Directores del Padrón y Lista de Electores del D.F. con 88.30 puntos (Gráfica 33).

La diferencia entre los promedios más altos y más bajos por cargo en función de los instrumentos es ligeramente mayor en AMA con 7.96 puntos, por 7.35 puntos en Actuación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRÁFICA 33

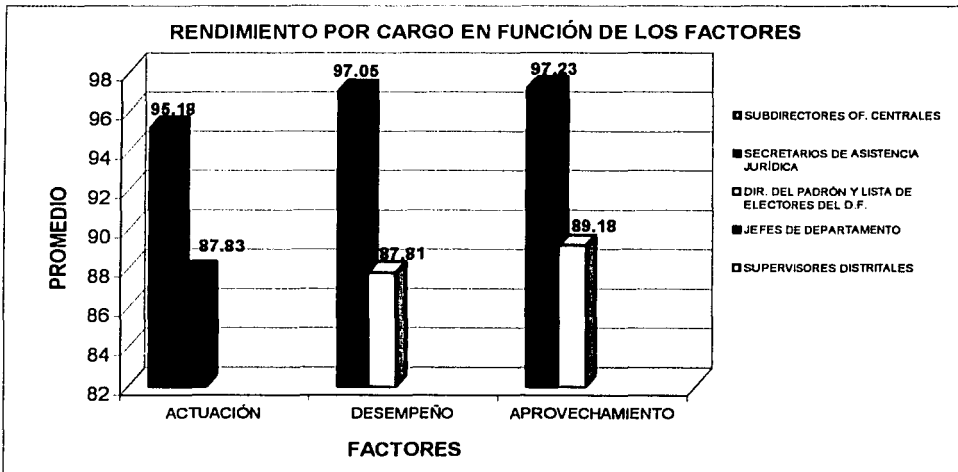


La calificación promedio más alta en el factor Actuación, la obtuvieron los Subdirectores con 95.18 puntos, mientras que la más baja correspondió a los Secretarios de Asistencia Jurídica con 87.83 puntos.

En el factor Desempeño, los Subdirectores presentan la evaluación más alta en promedio con 97.05 puntos. El menor promedio fue el de Directores del Padrón y Lista de Electores del DF con 87.81 puntos.

La mayor calificación promedio en el factor Aprovechamiento fue para los Jefes de Departamento con 97.23 puntos (Gráfica 34). Los Supervisores Distritales estuvieron en el extremo más bajo con 89.18.

GRÁFICA 34

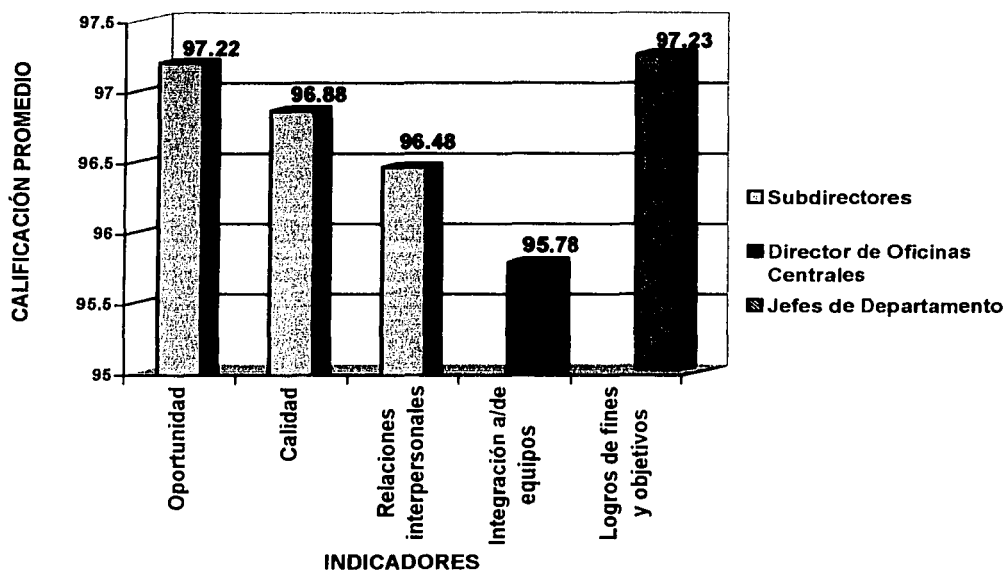


Los Subdirectores obtuvieron las calificaciones promedio más altas en los siguientes indicadores: *Oportunidad*, (97.22); *Calidad*, (96.88) y *Relaciones interpersonales* (96.48).

Los Directores de Oficinas Centrales obtuvieron la calificación más alta en el indicador *Integración a/de equipos* con 95.78 puntos, mientras que en el indicador de *Logros de Fines y objetivos* la calificación más alta la obtuvieron los Jefes de Departamento con 97.23 puntos (Gráfica 35).

GRÁFICA 35

CARGOS CON LOS PROMEDIOS MAS ALTOS POR INDICADOR



Por otra parte, las calificaciones promedio más bajas se observan en el cargo de Secretarios de Asistencia Jurídica en los indicadores de *Integración a/de equipos*, con 88.05 puntos y *Relaciones interpersonales*, con 87.61 puntos.

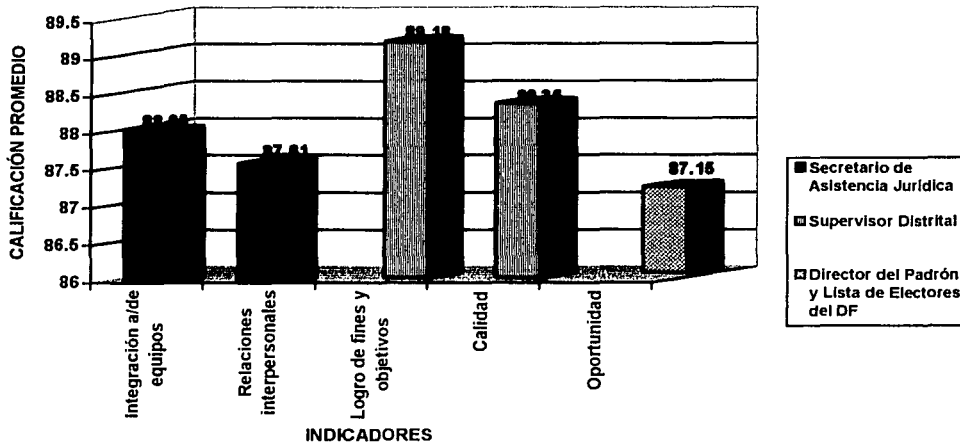
Para los indicadores *Logro de fines y objetivos* así como el de *calidad*, los Supervisores Distritales obtuvieron las calificaciones promedio más bajas con 89.18 y 88.35 puntos respectivamente.

Finalmente, los Directores del Padrón y Lista de Electores del D.F. obtuvieron la calificación promedio más baja en el indicador *oportunidad* con 87.15 puntos (Gráfica 36).

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

GRÁFICA 36

CARGOS CON LOS PROMEDIOS MÁS BAJOS POR INDICADOR



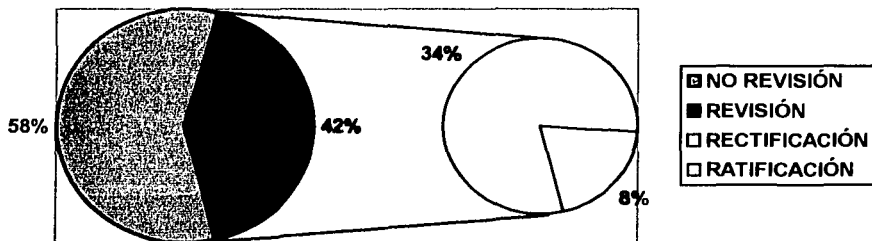
2.2.5 Efecto del Mecanismo de revisión de imparcialidad, objetividad y equidad de la Evaluación del Rendimiento.

Del total de 312 funcionarios evaluados, 131 solicitaron al comité encargado para llevar a cabo la revisión de su calificación final y representan el 42% del total del personal de carrera evaluado (Gráfica 37).

De las personas que solicitaron su revisión, el 80.16% se les rectificó la calificación y al resto fue ratificado su resultado que previamente habían obtenido.

GRÁFICA 37

MECANISMO DE REVISIÓN



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

2.3 Análisis de Resultados

Las calificaciones globales obtenidas por Asistencia Competitiva Electoral se concentraron en el rango más alto de la escala, lo que significa que una proporción mayoritaria equivalente al 98.7% correspondió a calificaciones entre los 80 y 100 puntos que corresponden para el instrumento Actuación los niveles de ejecución "A" y "B".

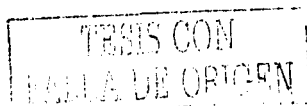
Es evidente que existe una percepción general esencialmente satisfactoria del trabajo realizado por el personal profesional del organismo público.

En cuanto a la calificación promedio de los dos instrumentos utilizados tuvieron una diferencia de 2.30 puntos, obteniendo una mayor calificación en el instrumento denominado Actividades y/o Metas Alcanzadas (94.80) en relación al instrumento Actuación (92.5).

Lo anterior, demuestra que tanto los superiores jerárquicos como los grupos de trabajo de cada área, en general, coincidieron en valorar como positiva la actuación de Asistencia Competitiva Electoral durante un año de labores pero sin dejar de considerar que existen ciertas deficiencias en los indicadores de relaciones interpersonales e integración a/de equipos. Este dato es significativo ya que representa deficiencias en la comunicación organizacional, falta de un adecuado liderazgo por parte de los superiores jerárquicos en el área a su cargo, así como carencias de integración y coordinación en labores de equipo, que son esenciales para el adecuado desarrollo de las actividades de la organización, ya que un gran número de procedimientos, diligencias y acciones se realizan en conjunto con otros individuos.

Puede observarse nuevamente que de los tres factores evaluados fue el de *Actuación* quien obtuvo la puntuación más baja. Esto refleja la forma en que se estableció la evaluación de este factor, ya que se realizó mediante el uso de escalas gráficas debidamente establecidas y definidas así como el uso de una escala cualitativa y cuantitativa de calificaciones que de cierta manera, influyó para disminuir el promedio; pues junto con los demás indicadores contenidos en el factor Actuación, fueron los de calificación más baja.

Por otro lado cabe destacar que el factor Aprovechamiento obtuvo las calificaciones promedio más altas con 1.68 puntos por encima del promedio global de Asistencia Competitiva Electoral, lo que refleja un eficiente cantidad y adecuada aplicabilidad de resultados alcanzados, respecto a lo solicitado, y manifiesta una abundante preocupación por parte del personal evaluado en efectuar en tiempo y forma sus actividades inherentes al área y cargo que ocupan actualmente.



Los funcionarios de Oficinas Centrales en su puntuación promedio superaron a los de Órganos Desconcentrados por 1.24 puntos, esto se puede corroborar en la mejor calificación promedio por área de trabajo ya que se ubicó en la Dirección General de Regulación Electoral, área que forma parte de las Oficinas Centrales del organismo público, superando los promedios de todas las Direcciones Generales, Distritales, de Departamento y de Unidad, y fue donde el personal de carrera tuvo las calificaciones más altas en ambos instrumentos.

Mientras que Oficinas Centrales estuvo por encima del promedio general de Asistencia Competitiva, Órganos Desconcentrados quedó ligeramente por debajo del promedio. La distancia fue mucho mayor en el instrumento de Actuación con una diferencia de 2.49 puntos a favor de Oficinas Centrales. De lo anterior se deduce que es necesario concentrar la atención de los directivos institucionales del organismo público en elevar el nivel en que los miembros de Asistencia Competitiva adscritos a Órganos Desconcentrados colaboran en trabajos grupales, así como el nivel de coordinación, supervisión y distribución de tareas conforme a la habilidades del subordinado.

En otras palabras existen problemas entre los Supervisores Distritales y el resto de los miembros de Asistencia Competitiva adscritos a los Distritos, en la colaboración en equipo y distribución de las tareas, así como limitantes en el grado de respeto que demuestran los subordinados de esta área al Supervisor Distrital.

En los tres factores evaluados Oficinas Centrales mantiene calificaciones por encima del promedio de los resultados globales obtenidos en Órganos Desconcentrados. En ambos casos las calificaciones más sobresalientes se situaron en el factor Aprovechamiento, mientras que la calificación con menor puntuación en Órganos Desconcentrados se ubicó en el factor Actuación. Es decir, para optimizar este factor en las Direcciones Distritales es necesario poner en marcha un curso de capacitación sobre técnicas en trabajo en equipo y para los Directores de esta área así como el Supervisor Distrital tomar conciencia de la importancia de ejercer un efectivo liderazgo, y en caso de presentar deficiencias en este tema, disponer de tiempo para tomar una capacitación del mismo.

El promedio más bajo de Oficinas Centrales fue el Factor Desempeño, por lo que se necesita poner mayor énfasis en el nivel de logro en tiempo y forma de las metas, tareas y actividades que se realizan y para su mejora se puede llevar un estricto control anticipado del tiempo de entrega en las operaciones y labores cotidianas que se realizan diversificando y diferenciado aquellas que sean importantes de las urgentes, así como el valor prioritario de las diligencias pendientes por llevar a cabo.

En el caso de Oficinas Centrales, los indicadores con una calificación inferior al promedio general del personal de carrera evaluado fueron Oportunidad e Integración a/de equipos, donde sería necesario tomar medidas de superación para el futuro. En el caso de Órganos Desconcentrados los indicadores con una

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

calificación inferior al promedio fueron Calidad, Relaciones interpersonales e Integración a/de equipos.

Lo anterior reitera la importancia de poner en marcha un curso de capacitación intensivo para todas las áreas del instituto sobre técnicas para trabajo en equipo así como de liderazgo.

El indicador con mayor promedio tanto en Oficinas Centrales como en Órganos Desconcentrados fue el de Logro de fines y objetivos, lo que revela que los funcionarios además de tener claro su papel laboral, se abocan a ocuparse esencialmente de lo que les corresponde dando menor importancia a la misión de su área, de Asistencia Competitiva y del organismo público como un todo. De ahí que haya puntuaciones menores en indicadores como Oportunidad y Calidad elementos esenciales que reflejan el desempeño del personal evaluado. La obtención de calificaciones relativamente inferiores en estos aspectos repercute negativamente sobre el rendimiento de la organización, de cada área e individualmente ya que representan el 59% de la evaluación integral para esta propuesta de evaluación.

La Dirección General de Regulación Electoral destaca por haber obtenido las más altas valoraciones en la gran mayoría de los aspectos evaluados, sólo superado en Calidad por la Dirección General de Aprendizaje Electoral y Formación Cívica área localizada en Oficinas Centrales, y únicamente en Relaciones interpersonales el Distrito XXXV área que pertenece a Órganos Desconcentrados logró la mejor calificación promedio en este indicador.

En contraparte, los distritos XI, XVI y XIV son los de calificaciones más bajas en 4 de los 5 indicadores utilizados en esta propuesta de evaluación. Por otro lado, el Departamento de Enlace y Auxilio a Órganos Desconcentrados obtuvo el promedio de calificación más bajo en el indicador de Relaciones interpersonales, lo que implica un análisis del personal adscrito a esta área, ya que una de las funciones principales de este Departamento es ayudar y proporcionar todas las herramientas necesarias para el adecuado desahogo de las actividades inherentes a las Direcciones Distritales, y si existe un ambiente carente de armonía puede perjudicar el trabajo de los Órganos Desconcentrados, por lo que es urgente realizar una reunión entre los colaboradores de esta área y tratar de solucionar aquellos roces y divergencias que exista entre el personal y mantener un ambiente de respeto y tolerancia.

El Distrito XI tuvo las calificaciones más bajas en Integración a/de equipos y Oportunidad que pertenecen a distintos factores. Es importante notar que el Distrito XVI, por su parte, tuvo el promedio más bajo en el factor Aprovechamiento, y el Distrito XIV en el indicador de Calidad que pertenece al factor Desempeño.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los Subdirectores de Oficinas Centrales tuvieron en promedio la mejor puntuación, mientras que en el otro extremo fueron los Directores del Padrón y Lista de Electores del D.F., los que estuvieron evaluados con el menor promedio, especialmente en el instrumento AMA. En el instrumento Actuación, en particular, fueron los Secretarios de Asistencia Jurídica, los de menor promedio.

En el factor Actuación y Desempeño fueron los Subdirectores de Oficinas Centrales los de calificación más alta.

En el factor Desempeño los que obtuvieron la menor calificación correspondió a los Directores del Padrón y Lista Nominal de Electores del DF.

Por lo que respecta al factor Aprovechamiento los Jefes de Departamento fueron los mejor evaluados, en contraparte los Supervisores Distritales obtuvieron las calificaciones más bajas.

Como puede observarse los cargos mejor evaluados en los tres factores corresponden a Oficinas Centrales, mientras que las evaluaciones más bajas se ubican en Órganos Desconcentrados.

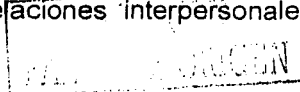
Los Subdirectores de Oficinas Centrales fueron quienes obtuvieron los promedios más altos en 3 indicadores, de los cuáles 2, pertenecen al factor Desempeño que son Calidad y Oportunidad, y el restante que es Relaciones interpersonales pertenece al factor Actuación, por lo que es muy satisfactorio que el personal que ostenta este puesto lo realice eficaz y eficientemente ya que es un cargo medular en el desarrollo de las diversas actividades del organismo público e indica que los subdirectores fueron los mejores valorados por su jefe inmediato, cumpliendo así su papel en ese cargo.

Los Directores de Oficinas Centrales logró ser el mejor en el indicador Integración a/de equipos, asimismo los Jefes de Departamento sobresalieron del resto de los cargos en el indicador Logro de fines y objetivos.

Nuevamente podemos destacar que los cargos que sobresalieron en esta evaluación fueron los que se localizan en Oficinas Centrales y los que obtuvieron las calificaciones promedio más bajas se localizan en Órganos Desconcentrados.

Los Supervisores Distritales tuvieron el más bajo promedio en 2 de los 5 indicadores, de los cuales uno corresponde al factor Aprovechamiento y el otro al factor Desempeño; dado el importante papel que esta figura tiene dentro de la estructura de Asistencia Competitiva Electoral, no deja de ser preocupante que sean los Supervisores Distritales quienes aglutinaron indicadores con el promedio más bajo, dentro de la relatividad de las calificaciones asignadas.

De manera similar, los Secretarios de Asistencia Jurídica obtuvieron los promedios más bajos en Integración a/de equipos y Relaciones Interpersonales, ambos correspondientes al factor Actuación.



Por otro lado, los Directores del Padrón y Lista de Electores del DF obtuvieron la calificación promedio más baja en el indicador Oportunidad.

A pesar de que los Dirigentes de Proyecto no tuvieron en promedio las calificaciones más altas de todos los cargos, en general obtuvieron calificaciones positivas y tres de ellos, en el Distrito IV, XXV y XXXV, lograron una calificación cerrada de 100 puntos.

También dos Jefes de Departamento, un Subdirector y un Director de la Dirección General de Regulación Electoral obtuvieron la máxima calificación de 100 puntos. En total fueron solo estos 7 funcionarios los que obtuvieron esta máxima puntuación.

Entre las 7 puntuaciones muy cercanas a los 100 puntos, que fueron superiores a 99.0, tres más correspondieron a la Dirección General de Regulación Electoral, dos a la Dirección General de Aprendizaje Electoral y Formación Cívica, una a la Unidad de Asistencia Jurídica y la restante se distribuyó en el Distrito XXXV.

De estas 14 calificaciones sobresalientes 4 fueron para Dirigentes de Proyecto, 5 para Jefes de Departamento, 4 para Subdirectores y la restante para un Director de Oficinas Centrales. Cuatro se ubicaron en Órganos Desconcentrados y diez en Oficinas Centrales, con lo cual obtuvieron calificaciones sobresalientes el 1.75% de los funcionarios de Órganos Desconcentrados, en contraste con el 11.90% de Oficinas Centrales, a pesar de la gran diferencia numérica del personal que forma parte de Asistencia Competitiva Electoral y que en Órganos Desconcentrados 228 personas pertenecen al personal de carrera del organismo público, por tan solo 84 miembros en Oficinas Centrales que fueron evaluadas.

El mecanismo de revisión de imparcialidad, objetividad y equidad fue utilizado por el 42% de los miembros de asistencia competitiva, de los cuales el 80.1% se les rectificó el resultado global.

Por último, es importante mencionar que ningún miembro de Asistencia Competitiva Electoral se hace acreedor a la sanción de destitución de su puesto ya que únicamente el 1.3% del personal de carrera obtuvo una calificación que osciló entre los 70 y 79 puntos, y únicamente dos personas obtuvieron el promedio más bajo de calificaciones con 74.20 puntos, por arriba del mínimo permitido, de acuerdo con lo establecido y determinado en 70.00 puntos por la Comisión de Administración y de Asistencia Competitiva Electoral.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

VIII. Análisis de las metodologías para la Evaluación del Rendimiento y la justificación de la elección

1. Fines de la evaluación del rendimiento en el organismo público.

Para comenzar a realizar el presente análisis, se debe responder a la siguiente pregunta ¿Cuáles son los fines de la Evaluación del rendimiento en el organismo público?

La respuesta esta basada en los siguientes preceptos:

- a) **De acuerdo a las políticas y reglamentación establecida en el organismo público.-** La evaluación del rendimiento se deberá aplicar a los miembros de Asistencia Competitiva Electoral, y tendrá el propósito de valorar la actuación, el desempeño y aprovechamiento del personal de carrera en el logro de los fines y objetivos de cada cargo, del área de adscripción, de asistencia competitiva y del organismo público.
- b) **Desde el punto de vista teórico.-** Para ello se ha elegido los fines habituales de la Evaluación del Rendimiento que describe Quijano y son los siguientes: Identificar potenciales, remunerar a los empleados según su rendimiento, incrementar la mejora del desempeño de la tarea, procurar y fomentar la implicación de los trabajadores en los objetivos de la organización y, por último tratar de crear un documento administrativo.

De acuerdo a las características inherentes del organismo público se realiza un análisis para elegir los fines que persigue la organización para efectuar la evaluación del rendimiento.

IDENTIFICAR POTENCIALES

ANÁLISIS	PREGUNTAS	RESPUESTAS BASADAS EN LAS CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN
¿Tenemos Necesidad?	¿Hay alta rotación?	El personal a evaluar ingreso por medio de un concurso de oposición en el que se aplicaron diversas etapas de selección: Valoración curricular, un examen psicométrico, un examen de conocimientos y una entrevista. Desde hace 3 años este personal labora en el organismo público y son 321 cargos del personal de carrera. Actualmente la organización tiene 28 vacantes y no han sido cubiertas dichas plazas por lo que la rotación de personal es considerada como baja.
	¿Hay previstas muchas jubilaciones?	Por ser un organismo público de reciente creación, no las hay.
	¿La organización prevé expandirse o diversificarse?	No prevé expandirse ya que sus clientes son aquellos ciudadanos del D.F. que se encuentran inscritos en el Padrón Electoral y cuentan con credencial para votar con fotografía. Asimismo el área geográfica del organismo público para ejercer sus actividades es el territorio del Distrito Federal.
	¿Hay un sentimiento generalizado de que las promociones suelen ser merecidas?	Sí.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANÁLISIS	PREGUNTAS	RESPUESTAS BASADAS EN LAS CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN
¿Podemos hacerlo?	¿Están establecidos por Convenio ó Ley los criterios de promoción?	Si, existen reglamentos internos que lo contemplan, definen y especifican dirigido a los miembros de Asistencia Competitiva Electoral.
	¿Cuál es la política de la organización sobre la promoción?	a) Cuando existe una vacante y un miembro de Asistencia Competitiva en el resultado de la evaluación del rendimiento obtiene resultados altamente satisfactorios podrá ser considerado en la evaluación para la promoción. b) La evaluación para la promoción se sustentará en las bases de mérito y rendimiento. Por mérito se entienden las acciones destacadas realizadas por el personal de carrera, que repercuten en la eficiencia y eficacia del servicio y conducen al cumplimiento óptimo de los fines de la organización, asimismo, por rendimiento se entiende el desempeño del personal de carrera que produce resultados medibles y ayuda al cumplimiento y al desarrollo de las tareas. c) En el caso de que posteriormente de haber aplicado la evaluación de la promoción a miembros de Asistencia Competitiva no se llegaran a obtener resultados satisfactorios se procederá a realizar una convocatoria para aquella(s) persona(s) externa(s) a la organización que pueda(n) aspirar a cubrir la(s) vacante(s).
¿Estamos organizados para hacerlo?	¿Existe una política definida de promoción interna?	Como se ha descrito, el organismo público si tiene definida la promoción interna.
¿Hay consenso para aplicarlo?	¿Piensan los empleados que a mayor rendimiento implica una mayor posibilidad de promoción?	Todos los miembros de Asistencia Competitiva por medio de un curso de inducción al organismo público fueron informados de los fines, políticas y reglamentos de la organización, y por ende, de que una de las vías para obtener la promoción es el rendimiento en sus labores.
	¿Hay un sentimiento generalizado de que las promociones suelen ser merecidas?	Si.

De acuerdo con los datos anteriores, podemos determinar que el organismo público actualmente tiene la necesidad de identificar potenciales, puede llevarse a cabo, está organizado para hacerlo y tiene el consenso para aplicarlo, por lo tanto, es considerado como uno de los fines de la evaluación del rendimiento en esta organización el identificar potenciales del personal evaluado.

REMUNERAR SEGÚN EL RENDIMIENTO

ANÁLISIS	PREGUNTAS	RESPUESTAS BASADAS EN LAS CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN
¿Tenemos Necesidad?	¿Depende el rendimiento de la actuación directa de los trabajadores?	Forma parte de la evaluación del rendimiento, inclusive, es uno de los factores que se tienen considerados en la evaluación.
	¿Necesita la organización aumentar su nivel de productividad y actuación del personal?	La evaluación del rendimiento es realizada para cumplir una norma establecida y es necesario identificar elementos críticos que pueden afectar la actuación de su personal de carrera.
	¿Es más bajo el nivel de competitividad de la organización que otras con un giro similar?	Este organismo público al ser único dentro del marco legal y geográfico del Distrito Federal en su ramo, no puede existir un punto de comparación sobre el nivel de competitividad que pudiera darse con otras organizaciones con un giro similar.

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

ANÁLISIS	PREGUNTAS	RESPUESTAS BASADAS EN LAS CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN
¿Podemos hacerlo?	¿Permite la reglamentación laboral establecer salarios diferenciados según las personas, si es así hasta cuánto?	No, en este caso, los salarios se establecen de acuerdo al catálogo de cargos y puestos en el que se clasifican y describen de una forma clara y concisa la estructura orgánica y ocupacional del organismo público. Para los trabajadores auxiliares y personal eventual los salarios asignados lo establece el Consejo Administrativo. Para el personal de carrera y administrativo los salarios son establecidos por medio de tabuladores elaborados en la Administración Pública Federal ya que estos cargos son considerados de confianza y definidos como servidores públicos, de acuerdo con las leyes que regulan al organismo público.
	¿Hay una política de la organización de repartir parte de la ganancia obtenida con los trabajadores?	Por ser un organismo público, que no genera ingresos de las actividades que realiza; sino que depende de un presupuesto anual por parte de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal no puede existir reparto de utilidades con los trabajadores.
	¿Cuál es la postura de los sindicatos?	Este organismo público no cuenta con personal sindicalizado.
¿Estamos organizados para hacerlo?	¿Es correcta la estructura salarial?	La estructura salarial no depende directamente de la administración de la organización, sino de factores externos preestablecidos por lo que la respuesta a dicha pregunta es imprecisa.
	¿Los salarios actuales son equiparables al sector?	Sí.
	¿Se pueden definir y cuantificar los objetivos a seguir?	Sí, para ello existe un documento denominado cronograma de actividades en el cual se definen las tareas a realizar, el tiempo y plazo de ejecución, el indicador de cumplimiento como puede ser un informe, reporte, lineamiento, oficio, procedimiento, reunión, etc. y la persona responsable para su cumplimiento.
	¿Hay una política definida de valoración de puestos de trabajo y méritos?	Sí, existe la evaluación para la promoción y un sistema de estímulos y recompensas con la finalidad de otorgar un reconocimiento al personal de carrera por la excelencia en su conducción y sobresaliente desempeño y desarrollo en los programas establecidos.
¿Hay consenso para aplicarlo?	¿Los empleados creen que hay igualdad interna, es decir a igual trabajo igual salario?	No, existe un ambiente generalizado en que los cargos inferiores que reciben una remuneración menor en comparación con los cargos medios ó superiores tienen mayor carga de trabajo que el resto de los puestos.
	¿Creen los empleados que un mayor trabajo implica que exista una mayor remuneración?	Sí.

De acuerdo con los datos anteriores, en el organismo público existe consenso para aplicarlo, está organizado para hacerlo y hay cierta necesidad para determinar como uno de los fines de la Evaluación de Rendimiento remunerar al personal según el rendimiento, sin embargo, por las características de la organización no puede llevarse a cabo, y por lo tanto, no forma parte de los fines de esta evaluación.

MEJORAR EL DESEMPEÑO

ANÁLISIS	PREGUNTAS	RESPUESTAS BASADAS EN LAS CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN
¿Tenemos Necesidad?	¿Hay personal eventual o recién incorporado?	El personal eventual que labora en la organización no es considerado para la evaluación de rendimiento y únicamente está dirigido al personal de carrera que tienen tres años de haberse incorporado.
	¿Qué importancia se le da a la polivalencia y a la movilidad?	Está contemplado el desarrollo del personal de carrera para consolidarse como individuo y profesional multifuncional en la organización y ofrece la oportunidad de que en los puestos inferiores, al generarse una vacante en niveles medios ó superiores, elijan el tipo de cargo ó área en la que les gustaría poder desarrollarse eficientemente.
	¿Es alto el nivel de exigencia de los clientes?	Sí, los ciudadanos electores y partidos políticos exigen calidad y confianza en la planeación, organización, ejecución y control de los procesos electorales y una optimización en la utilidad de los recursos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANÁLISIS	PREGUNTAS	RESPUESTAS BASADAS EN LAS CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN
¿Podemos hacerlo?	Existen medios para llevar a cabo los planes de formación?	Sí, existe una unidad integrada a la Dirección General de Administración y de Asistencia Competitiva Electoral, que es el Centro de Capacitación y Mejora Continua, el cual se encarga de elaborar y llevar a la práctica los planes de formación.
	¿La cultura organizativa valora más el día a día o el mediano plazo?	Ambos, ya que hay actividades urgentes por realizar y el tiempo de ejecución es muy corto, pero también existen procedimientos o programas necesarios e importantes en la organización que requieren de mayor tiempo en su ejecución.
	¿La política de la empresa es mejorar la organización además del desempeño de los empleados?	Sí
¿Estamos organizados para hacerlo?	¿Hay descripciones de puestos?	Sí, como ya se definió con anterioridad existe un catálogo de cargos y puestos.
	¿Existe una política de formación y programas concretos?	Sí, existe el programa de evaluación integral integrada por: La evaluación del rendimiento, la evaluación para la promoción (si hay vacantes) y la evaluación del programa de formación y capacitación profesional electoral.
	¿Hay establecidos mecanismos de control de la calidad del trabajo realizado?	Se tiene contemplado la ejecución de la evaluación del rendimiento, y por otro lado, el Departamento de Enlace y Auxilio a Órganos Desconcentrados lleva un registro y control de todas las actividades que realizan los Órganos Desconcentrados y para Oficinas Centrales, este control es llevado a cabo por un área denominada Unidad del Secretariado.
¿Hay consenso para aplicarlo?	¿Se fomenta la autonomía y la delegación de responsabilidades?	La autonomía en el personal no es fomentada debido al tipo de organización, ya que prácticamente en Oficinas Centrales se generan y diseñan los diversos programas, lineamientos y procedimientos de las actividades de trabajo y en los Órganos Desconcentrados únicamente se ejecutan conforme a lo establecido, por lo que existe un estricto control, por parte del Departamento de Enlace y Auxilio a Órganos Desconcentrados en el cumplimiento de las diversas tareas en tiempo y forma apegadas a las indicaciones descritas en los documentos. La delegación de responsabilidades es fomentada a través de los mismos lineamientos y procedimientos o en ocasiones por el superior jerárquico.
	¿Creen los empleados que sus propuestas de mejora son atendidas?	Si se realizan sugerencias o recomendaciones para mejorar diversos funcionamiento en la organización, pero por la pobre respuesta obtenida por parte de los directivos, estas propuestas no son atendidas.

A pesar de que no existe consenso para aplicarlo, el organismo público tiene facultades para hacerlo, hay la organización suficiente y tiene la necesidad de considerarlo como uno de los fines de la Evaluación del Rendimiento el mejorar el desempeño del personal evaluado.

IMPLICACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

ANÁLISIS	PREGUNTAS	RESPUESTAS BASADAS EN LAS CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN
¿Tenemos Necesidad?	¿Es una empresa de nueva creación?	Relativamente sí, ya que tiene tres años de existencia.
	¿Hay un cambio radical en la estrategia de la empresa?	No, porque su estructura, atribuciones, procesos y diversos procedimientos se encuentran claramente establecidos en el marco legal y reglamentaciones de su competencia.
	¿Es importante el trabajo coordinado en grupo?	Sí.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANÁLISIS	PREGUNTAS	RESPUESTAS BASADAS EN LAS CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN
¿Podemos hacerlo?	¿Hay una política de transparencia informativa?	Sí.
	¿Hay incongruencias entre lo que se quiere y se practica?	Sí
	¿La participación y la información es una práctica diaria?	Existen áreas de la organización en la que se producen "cuellos de botella" en la transmisión de información y esto repercute en retrasos para la ejecución de actividades, por lo que la entrega y el contenido de las tareas no son del todo óptimos. Por otro lado, existe poca participación del personal porque se genera un ambiente de apatía ya que existe poca motivación para trabajar en equipo y falta de creatividad en la elaboración de las tareas. Esto se debe a que en la organización está orientada hacia una cultura de autoridad y control.
¿Estamos organizados para hacerlo?	¿Se hacen reuniones periódicas para informar de la marcha de la empresa?	Sí, se realizan reuniones mensuales con todos los niveles jerárquicos que pertenecen a cierta área y también las reuniones periódicas que realiza el consejo administrativo.
	¿Hay una política establecida de puertas abiertas?	Sí. En reuniones generales sostenidas entre los consejeros electorales del Consejo Administrativo y el personal de carrera del organismo público se ha establecido que cualquier opinión, sugerencia ó comentario importante que algún miembro de Asistencia Competitiva deseara expresar podrá visitar y comentarlo directa y personalmente con alguno de los miembros del Consejo.
	¿Está definido un plan estratégico a mediano plazo?	Sí, esto se define a través del Programa Operativo Anual (POA).
¿Hay consenso para aplicarlo?	¿Se estimula la libertad de opinión y no hay temor a expresar quejas?	Sí, existe un área donde pueden establecerse procedimientos administrativos para la aplicación de sanciones e infracciones para aquellos miembros de Asistencia Competitiva que han incumplido con la normatividad del organismo público, así como en ciertas obligaciones, funciones y prohibiciones que se encuentran establecidas en la propia reglamentación de la organización.
	¿Creen los trabajadores que las informaciones que da la organización son verídicas y completas?	Sí, además se maneja información que es del dominio público.

De acuerdo con los datos anteriores, la implicación de los trabajadores en los objetivos de la organización como fin para la evaluación en el organismo público, existe consenso para aplicarlo y hay la organización suficiente para hacerlo, sin embargo la situación actual y las características propias de la organización impiden llevarlo a cabo.

CREAR UN DOCUMENTO ADMINISTRATIVO

Este es otro de los fines de la Evaluación del Rendimiento ya que se busca tener un único documento que arroje y explique la situación general del personal de carrera de la organización, que se archive y los resultados formen parte del expediente de cada uno de los evaluados y así poder contar con un historial del rendimiento del organismo público.

Así concluimos que de acuerdo a este diagnóstico los fines de la Evaluación del Rendimiento son:

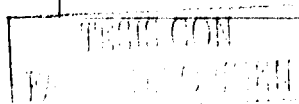
- 1) Identificar potenciales en el personal de carrera.
- 2) Mejorar el desempeño de los evaluados.
- 3) Crear un documento administrativo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2. Cuadro comparativo de las características relevantes de las propuestas metodológicas.

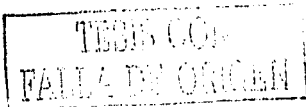
A continuación se presenta un cuadro comparativo, en el que se describen las características relevantes de la propuesta A y de la propuesta B para implementar aquella metodología de evaluación del rendimiento, con respecto a las características particulares de la organización, así como los argumentos teóricos descritos en este presente trabajo de investigación, y con ello, elegir aquella que represente una valoración con mayor objetividad y eficiencia en la actuación, desempeño y aprovechamiento de los miembros de Asistencia Competitiva Electoral del organismo público.

CONCEPTO	PROPUESTA "A"	PROPUESTA "B"
METODOLOGIA	<p>Modelo de evaluación de Tyler y de Stufflebeam utilizando el método de 360°</p> <p>La evaluación de 360° es un proceso para obtener información de un individuo de una gran variedad de fuentes útiles (autoevaluación, el superior jerárquico, otros jefes a cargo, Subordinados y cargos pares). Después esta información se retroalimenta al individuo para ayudarlo a promover su desarrollo y mejoramiento continuo.</p> <p>Las principales razones para adoptar el sistema de 360°, son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Mejora el desempeño individual 2) Genera un cambio a una cultura más potenciada <p>Tyler propone una evaluación orientada hacia los objetivos</p>	<p>Metodología de evaluación direccional mediante el uso de escalas gráficas.</p>
FUNDAMENTO TEÓRICO	<p>Las decisiones acerca de los programas deben estar basados necesariamente en la coincidencia entre los objetivos del programa y sus resultados reales. Si se alcanzan los objetivos, se tomarán las decisiones en una dirección concreta. Si no se alcanzan, o sólo se alcanzaban parcialmente, deben tomarse decisiones distintas.</p> <p>El CIPP no se concentra demasiado en servir de guía para la realización de un estudio individual, sino más bien en proporcionar unos servicios de evaluación continua para la toma de decisiones de una institución determinada. Se basa especialmente en el concepto de que el propósito más importante de una evaluación no es demostrar sino perfeccionar. Considera que la evaluación es un instrumento para ayudar a que los programas sean mejores para la gente a la que deben servir.</p> <p>Fundamentalmente, la utilización del modelo CIPP está concebida para promover el desarrollo y ayudar a los directivos y personal responsable de una institución a obtener y utilizar una información continua y sistemática con el fin de satisfacer las necesidades más importantes o, al menos, hacer lo posible con los recursos de que dispongan.</p>	<p>La metodología de evaluación direccional o descendente es un método que consiste en la evaluación que el superior jerárquico hace sobre el rendimiento del subordinado.</p> <p>El método de escala gráfica evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.</p> <p>Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define con una descripción sumaria, simple y objetiva, para evitar distorsiones. Por otro lado, en este factor se dimensiona un desempeño, que va desde el débil o insatisfactorio hasta el óptimo o el muy satisfactorio.</p>



CONCEPTO	PROPUESTA "A"	PROPUESTA "B"
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir los factores, indicadores y parámetros para la Evaluación del Rendimiento. 2. Diseñar los instrumentos de Evaluación del Rendimiento en coordinación con las áreas jerárquicas y normativas del organismo público (grupo de trabajo). 3. Establecer los lineamientos generales y particulares para la aplicación de la Evaluación del Rendimiento a los miembros de Asistencia Competitiva Electoral del organismo público. 4. Describir los procedimientos a seguir para la aplicación de los instrumentos de evaluación del rendimiento. 5. Proponer los estímulos y recompensas que serán otorgados al personal de carrera con base en la evaluación del rendimiento sobresaliente. 6. Retroalimentar la actuación, el desempeño y el aprovechamiento del personal de carrera. 	<ol style="list-style-type: none"> a) Definir los factores, indicadores y parámetros para la Evaluación del Rendimiento. b) Diseñar los instrumentos de Evaluación del Rendimiento en coordinación con las áreas jerárquicas y normativas del organismo público (grupo de trabajo). c) Establecer los lineamientos generales y particulares para la aplicación de la Evaluación del Rendimiento anual a los miembros de Asistencia Competitiva Electoral del organismo público. d) Describir los procedimientos a seguir para la aplicación de los instrumentos de evaluación. 7. Proponer los estímulos y recompensas que serán otorgados al personal de carrera con base en la evaluación del rendimiento sobresaliente. e) Retroalimentar la actuación, el desempeño y el aprovechamiento del personal de carrera.
POBLACIÓN	<p>Oficinas Centrales 89 Órganos Desconcentrados 232 Miembros de ACE a evaluar 321</p> <p>Género: Masculino: 200 Femenino: 121</p> <p>Vacantes: 19</p>	<p>Oficinas Centrales 84 Órganos Desconcentrados 228 Miembros de ACE a evaluar 312</p> <p>Género: Masculino: 200 Femenino: 121</p> <p>Vacantes: 28</p>
FACTORES E INDICADORES	<p>Factor Actuación: Forma de conducirse que tiene el servidor de carrera durante el trabajo, sus actitudes y su relación con los demás.</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Responsabilidad ✓ Disposición ✓ Integración a equipos ✓ Disciplina institucional ✓ Superación <p>Factor Desempeño: Grado de capacidad y eficacia en la manera de llevar a cabo las actividades de trabajo.</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos ✓ Calidad ✓ Eficiencia ✓ Comunicación ✓ Iniciativa ✓ Cumplimiento <p>Factor Aprovechamiento: Utilización de los recursos individuales en el logro de los fines y objetivos de su cargo, del área de adscripción y del organismo público.</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Congruencia de funciones ✓ Planeación ✓ Productividad 	<p>Factor Actuación: Forma de conducirse durante el trabajo considerando la colaboración y/o coordinación de equipos, así como las relaciones interpersonales del funcionario.</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Integración a / de equipos ✓ Relaciones interpersonales <p>Factor Desempeño: Nivel de logro en tiempo y forma de las metas, tareas y actividades de su cargo.</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Calidad ✓ Oportunidad <p>Factor Aprovechamiento: Nivel de logro de los fines y objetivos de su cargo considerando los recursos asignados.</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Logro de fines y objetivos

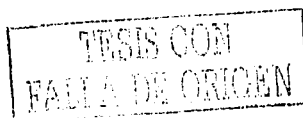
CONCEPTO	PROPUESTA "A"	PROPUESTA "B"
INSTRUMENTOS	<p>1) Instrumento ADA: Evaluó los factores Actuación, Desempeño (sin considerar aquí el indicador Cumplimiento) y Aprovechamiento. Con dicho instrumento se evaluó al servidor de carrera conforme a 13 de los 14 indicadores.</p> <p>2) Instrumento Cumplimiento: Evaluó el indicador Cumplimiento, como parte del factor Desempeño, mediante diez actividades específicas o metas principales de cada cargo que fueron calificadas por el jefe inmediato.</p>	<p>2) El instrumento Actuación: Evaluó el factor con este nombre y consistió en un formato cuyos indicadores estuvieron previamente definidos y graduados.</p> <p>3) El instrumento AMA: Evaluó los factores Desempeño y aprovechamiento, se conformó con las actividades relevantes del funcionario evaluado derivadas de los informes trimestrales, anuales y del Programa Operativo Anual (POA), por lo que se estableció entre cuatro y seis actividades relevantes o metas principales por cargo, siempre que existieran indicadores documentales para sustentar su evaluación.</p>
NIVELES DE EJECUCIÓN	<p>Todos los indicadores fueron evaluados por medio de la siguiente escala cualitativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Excelente. Ejecución destacada; ➤ Bien. Ejecución suficiente sin llegar a ser destacada; ➤ Regular. Ejecución aceptable con limitaciones a superar y ➤ Mal. Ejecución inaceptable. <p>Las calificaciones cualitativas asentadas por los evaluadores se tradujeron a expresiones numéricas con la siguiente codificación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Excelente = 10 ▪ Bien = 9 ▪ Regular = 7 ▪ Mal = 5 	<p>Los indicadores de los Factores Desempeño y Aprovechamiento se evaluaron considerando una escala de 100 puntos. Para tal efecto, se consideró el porcentaje de ejecución que el funcionario alcanzó atendiendo el soporte documental.</p> <p>Con relación a los indicadores del Factor Actuación se utilizarán 4 niveles de ejecución con el objeto de delimitar el grado que alcanzó el funcionario durante el año.</p> <p>Los indicadores del instrumento "Actuación" se convirtieron a la siguiente escala numérica y muestra los valores propuestos en función del nivel de ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ A - 100 ▪ B - 80 ▪ C - 60 ▪ D - 40
ESQUEMA DE OPERACIÓN	<p>La aplicación del Instrumento ADA, se llevó a cabo mediante el método de 360°, es decir cada funcionario fue evaluado por todos los miembros del área en que participa de la siguiente manera:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- El superior jerárquico evaluó a su subordinado. 2.- El subordinado evaluó a su superior jerárquico. 3.- Evaluación de cargos pares o equivalentes, que cuenten con elementos para realizar la evaluación. 4.- Autoevaluación de los servidores de carrera. <p>La aplicación del Instrumento Cumplimiento que corresponde al Factor Desempeño fue dirrecional, es decir el superior jerárquico evaluó a el (los) subordinado (s).</p>	<p>Los instrumentos AMA y Actuación fueron evaluados por:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) El jefe superior inmediato evaluó a los funcionarios que tiene a su cargo. Por éste se entenderá el funcionario que ocupa, en el organigrama, el puesto inmediato más alto al puesto del evaluado. 2) El jefe a cargo evaluó las actividades que coordinó o supervisó. Se entenderá como jefe a cargo el funcionario que no ocupa el puesto inmediato superior pero que se encargó de la supervisión de algunas actividades. <p>Por lo que la metodología de evaluación es dirrecional o descendente. Este método consiste en la evaluación que el superior jerárquico hace sobre el rendimiento del subordinado.</p> <p>Para el Instrumento AMA se respaldó la evaluación con documentos probatorios, mientras que en el Instrumento Actuación se citó como mínimo tres ejemplos que justificaron la calificación que se otorgó en cada indicador considerando los atributos que los definen.</p>



CONCEPTO	PROPUESTA "A"	PROPUESTA "B"
BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN	<p>1) Para el funcionario:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Pudo saber lo que la organización espera de él. ● Conoció los elementos que se consideran valiosos para su desempeño. ● Comparó el patrón deseado de desempeño contra el desempeño individual, y razonó las bases para su auto evaluación y para una autocrítica. ● Brindó retroalimentación para la superación continua y mayor desarrollo, así como atención a sus necesidades de capacitación. En caso de desempeño sobresaliente el funcionario se hizo acreedor de estímulos y recompensas. ● Fue considerado para la evaluación de la promoción, siempre y cuando el resultado de la evaluación del rendimiento fuera altamente satisfactorio a criterio de la Comisión de Administración y de Asistencia Competitiva Electoral. <p>2) Para el superior jerárquico:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Tuvo una base objetiva para evaluar el desempeño de su(s) subordinado(s), lo cual reduce riesgos como la subjetividad por la antipatía-simpatía. ● Propició una mejor comunicación, mayor acercamiento e identificación con sus subordinados. ● Le permitió definir los propósitos y prioridades, los planes de trabajo, concretar indicadores de desempeño adecuados y políticas de desarrollo, planear la optimización de los recursos humanos e identificar las necesidades de capacitación y el plan de carrera del personal a su cargo. <p>3) Para el organismo público:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Pudo identificar aspectos esenciales que influyen en la funcionalidad institucional. ● Identificó la participación de cada uno de los miembros de Asistencia Competitiva Electoral durante el ejercicio de un año respectivo. ● Pudo estimular y recompensar los esfuerzos y capacidades sobresalientes. ● Orientó la programación y realización de las actividades de formación y capacitación para fomentar el desarrollo individual e institucional. ● Permitted controlar y dirigir las actividades laborales, favorecer los cambios creativos, motivar al personal e identificar elementos críticos. 	<p>A) Para el funcionario:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conoció las expectativas que el organismo público tiene en cuanto al desempeño. 2. Obtuvo retroalimentación para la superación continua comparando el desempeño institucional deseado y su desempeño individual. <p>B) Para el superior jerárquico:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Obtuvo una base objetiva para evaluar el desempeño de su(s) subordinado(s), lo cual reduce riesgos como la subjetividad. 2. Contó con más elementos para mejorar la comunicación, el acercamiento e identificación con sus subordinados. 3. Identificó las habilidades diferenciadas de su(s) subordinado(s) para la delegación de tareas. <p>3) Para el organismo público:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificó aspectos esenciales que influyen en la funcionalidad institucional. 2. Identificó la participación de cada uno de los miembros de Asistencia Competitiva Electoral durante el ejercicio de un año de labores. 3. Orientó la programación y realización de las actividades de formación y capacitación para fomentar el desarrollo individual e institucional. 4. Permitted controlar y dirigir las actividades laborales, favorecer los cambios creativos, motivar al personal e identificar elementos críticos.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

CONCEPTO	PROPUESTA "A"	PROPUESTA "B"
CAMPAÑA DE SENSIBILIZACIÓN E INFORMACIÓN	<p>La campaña de sensibilización para la evaluación del rendimiento tuvo como objetivo que el personal que conforma a la Asistencia Competitiva Electoral tuviera pleno conocimiento de la importancia y de los aspectos que se contemplan en dicha evaluación.</p> <p>Para ello se publicaron dos carteles y la distribución de un folleto informativo.</p>	<p>Tuvo como objetivos fundamentales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Que los Directores Generales, de Unidad, Departamentos y miembros de Asistencia Competitiva Electoral conocieran los elementos que integran el programa de evaluación del rendimiento; 2) Que los Directores Generales, de Unidad, Departamentos y miembros de Asistencia Competitiva Electoral conocieran los elementos que pudieron afectar la calificación objetiva, imparcial y equitativa como las interferencias de los evaluadores propiciada por la metodología y las interferencias propiciadas por la percepción de los evaluadores. <p>Los materiales para dicha campaña constaron de un cartel, una guía y un díptico.</p>
APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS	<p>El personal del Centro de Capacitación y Mejora Continua explicó a las instancias evaluadoras, los aspectos generales y específicos para el llenado del Formato de la escala Gráfica Discontinua que se realizó en las sedes correspondientes de adscripción de cada uno de los miembros de Asistencia Competitiva Electoral en el día y hora señalada.</p>	<p>El personal del Centro de Capacitación y Mejora Continua explicó a las instancias evaluadoras, los aspectos generales y específicos para el llenado de los instrumentos y formatos de evaluación (Instrumento "Actuación", instrumento "AMA", formato "fundamento de la evaluación para el instrumento Actuación y formato "fundamento de la evaluación para el instrumento AMA").</p> <p>El personal del Centro de Capacitación y Mejora Continua entregó a las instancias evaluadoras en medio magnético dichos instrumentos y formatos para que fueran llenados. Tres días después de entregados los instrumentos y formatos, personal del Centro regresó para recopilar la evaluación de cada uno de los miembros del área de adscripción.</p>
PONDERACIÓN DE FACTORES POR CARGO	<p>Actuación.- Lo integraron cinco indicadores y constituye un rango de ponderación entre el 18 y el 20% de la evaluación total, considerando una mayor valoración en aquellos cargos inferiores u operativos de acuerdo con sus atribuciones y al catálogo de cargos y puestos del organismo público.</p> <p>Desempeño.- Lo integraron seis indicadores y constituye un rango de ponderación entre el 69 y 70% de la evaluación total, considerando una mayor valoración en aquellos cargos superiores o directivos de acuerdo con sus atribuciones y al Catálogo de cargos y puestos del organismo público.</p> <p>Cabe mencionar que el 50% del total de la evaluación corresponde al indicador cumplimiento que pertenece al Factor Desempeño para todos los cargos a evaluar, por la importancia que representa en esta evaluación debido a que la organización tiene una diversidad de actividades que cumplir en tiempo y forma.</p> <p>Aprovechamiento.- Considerando que dicho factor se mide por medio de tres indicadores constituye un rango de ponderación entre el 11 y el 12% de la evaluación total, y consideró una mayor valoración en aquellos cargos superiores o directivos de acuerdo con sus atribuciones.</p>	<p>Actuación.- Constituyó la ponderación menor con un 12% de la evaluación total, toda vez que por la naturaleza de su definición y de los dos indicadores que lo integraron, se refiere a comportamientos menos objetivos en comparación con los del factor Desempeño y Aprovechamiento.</p> <p>Desempeño.- Considerando que lo integraron dos indicadores con mayor objetividad representa el 59% de la evaluación total.</p> <p>Aprovechamiento.- Considerando que dicho factor se midió a través de un indicador representó el 29% del valor total de la evaluación.</p>



CONCEPTO	PROPUESTA "A"	PROPUESTA "B"
<p>CONFORMACIÓN DEL GRUPO DE TRABAJO</p>	<p>Los factores a evaluar, así como los indicadores y parámetros de evaluación del rendimiento, se definieron con la participación de las instancias jerárquicas y normativas del organismo público, e integrado por los titulares de las siguientes direcciones Generales, Dirección de Unidad y Departamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> > DGPLEDF. > DGAPP. > DGRE. > DGAIEFC. > UAJ. > DEAOB. <p>El Director del Centro de Capacitación y Mejora Continua fungió como Secretario Técnico; se realizaron dos reuniones con las Direcciones Generales, Dirección de Unidad y Departamento que conforman el grupo de trabajo para exponer y retroalimentar el proyecto. Cada Dirección General, de Unidad y Departamento elaboró un documento de observaciones y sugerencias que se fue analizando y se integraron al proyecto los planteamientos que en consenso se consideraron pertinentes. Posteriormente se analizaron reuniones específicas con cada uno de los directores para afinar y explicar los elementos que aún generaban duda o inquietud, acordando la solución respectiva.</p>	<p>Con el objeto de dar a conocer y recopilar algunas observaciones, el Centro de Capacitación y Mejora Continua envió el proyecto de evaluación del rendimiento a los titulares de las siguientes Direcciones Generales, Unidad Técnica y Departamento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) DGPLEDF. 2) DGRE. 3) DGAIEFC. 4) DGAPP. 5) UAJ. 6) DEAOB. <p>Asimismo, se envió a todos los Supervisores Distritales y al 20% de la población restante de Asistencia Competitiva Electoral. En este último caso, los funcionarios fueron electos por método aleatorio estratificado de acuerdo a los niveles jerárquicos (Dirigente de Proyecto, Jefe de Departamento, Subdirector, Secretario de Asistencia Jurídica, Director de Área y Director Distrital).</p>
<p>NOTIFICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN INDIVIDUAL DE RESULTADOS</p>	<p>La retroalimentación se efectuó, enviando los resultados de la evaluación del rendimiento a cada uno de los miembros de asistencia competitiva electoral por escrito y de manera confidencial, la cual debe contener los datos siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre. • Cargo y adscripción anual. • Fecha de ingreso al organismo público y de Asistencia Competitiva Electoral. • Trayectoria laboral como personal de carrera. • Resultado global de la evaluación del rendimiento, así como en los Factores Actuación, Desempeño y Aprovechamiento. • Representación gráfica por indicador. • Descripción de los aspectos en la que la persona evaluada pudo diagnosticar las calificaciones positivas, regulares e insatisfactorias que obtuvo en la evaluación. 	<p>Las notificaciones se entregaron a cada uno de los funcionarios de Asistencia Competitiva Electoral por escrito y de manera confidencial. La notificación tuvo por objeto que el funcionario conociera el nivel de actuación, desempeño y aprovechamiento de todos los rubros posibles, en función del nivel jerárquico que ostentó el evaluado y contiene los datos siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Calificación individual. b) Calificación del área de adscripción. c) Calificación de la dirección de área o dirección distrital. d) Calificación de la subdirección de área (sólo para los funcionarios de oficinas centrales o cuando algún funcionario de órganos desconcentrados haya sido comisionado a una instancia de oficinas centrales). e) Calificación del departamento, (sólo para los funcionarios de oficinas centrales o cuando algún funcionario de órganos desconcentrados haya sido comisionado a una instancia de oficinas centrales). f) Cargos similares. g) Fortalezas y debilidades individuales en el rendimiento. h) Representación gráfica por indicador. i) Actividades y metas que fueron evaluadas. j) Nombre de los documentos soporte utilizados para realizar la evaluación.

3. Características de la organización en relación con la evaluación del rendimiento.

Después de haber presentado las características relevantes de cada una de las propuestas metodológicas para poder tener un panorama más claro y amplio en la elección de aquella que resulte más conveniente al organismo público, en seguida, procedemos a realizar una descripción de las características de la organización relacionadas con la evaluación del rendimiento en los siguientes conceptos:

A) CARACTERÍSTICAS RELACIONADAS CON LA ESTRUCTURA Y EL FUNCIONAMIENTO DEL ORGANISMO PÚBLICO ANTE LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO:

- ✓ La evaluación del rendimiento del personal de carrera la efectuará la Dirección General de Administración y de Asistencia Competitiva Electoral, a través del Centro de Capacitación y Mejora Continua, y será validada por la Comisión de Administración y de Asistencia Competitiva Electoral.
- ✓ La Comisión de Administración y de Asistencia Competitiva Electoral aprueba, valida y conoce, en su caso, todo lo relativo a la capacitación y desempeño de los miembros de Asistencia Competitiva Electoral.
- ✓ Una de las atribuciones de la Dirección General de Administración y de Asistencia Competitiva Electoral es llevar a cabo los programas de reclutamiento, selección, formación y desarrollo del personal profesional; estos programas son realizados a través del Centro de Capacitación y Mejora Continua; área dentro del cuál se efectúa el Programa de Evaluación del Rendimiento para los miembros de Asistencia Competitiva Electoral.
- ✓ El Centro de Capacitación y Mejora Continua tiene como misión elevar en el Personal de Asistencia Competitiva Electoral las actitudes de compromiso institucional y el apego a los principios y valores democráticos, así como acrecentar y actualizar continuamente los conocimientos, capacidades y habilidades relacionadas con sus funciones y tareas a fin de promover el mayor desarrollo de los fines y objetivos de cada área y del organismo público en su conjunto.
- ✓ El personal de Asistencia Competitiva Electoral, también llamado personal de carrera, se integra en dos cuerpos de funcionarios electorales: el de la Función Rectora y el de la Función Especializada; éstos ocupan rangos y niveles propios, diferenciados de los puestos de las estructuras orgánica y ocupacional del organismo público.

B) CARACTERÍSTICAS RELACIONADAS CON LAS POLÍTICAS, REGLAS Y PRÁCTICAS PARA EL DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO:

- La evaluación del rendimiento se aplicará a los miembros de Asistencia Competitiva Electoral, y tendrá el propósito de valorar la actuación, desempeño y aprovechamiento del personal de carrera en el logro de los fines y objetivos del cargo, del área de adscripción y del organismo público.
- La evaluación del rendimiento deberá considerar la complejidad de funciones, tiempo y lugar, así como el grado de conflictividad de un área o puesto determinado.
- El instrumento para aplicar la evaluación del rendimiento de los miembros de Asistencia Competitiva, será elaborado por la Dirección General de Administración y Asistencia Competitiva Electoral a través del Centro de Capacitación y Mejora Continua, previa validación de la Comisión de Administración y de Asistencia Competitiva Electoral, quien a su vez requerirá la aprobación del Consejo Administrativo.
- Los factores a evaluar, así como los indicadores y parámetros de la evaluación del rendimiento, serán definidos con la participación de las instancias jerárquicas y normativas del organismo público.
- La acreditación de la evaluación del rendimiento que se aplique a los miembros de Asistencia Competitiva Electoral determinarán su permanencia en el organismo público.
- Los resultados obtenidos de la aplicación de la evaluación del rendimiento, serán dados a conocer por la Dirección General de Administración y Asistencia Competitiva Electoral a través del Centro de Capacitación y Mejora Continua, al personal evaluado y formarán parte de su expediente.

C) CARACTERÍSTICAS RELACIONADAS CON LOS INDIVIDUOS Y CON EL AMBIENTE REINANTE EN EL TRABAJO PARA LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO:

- La evaluación genera cierto rechazo por parte de los evaluados por miedo al despido, ya que los resultados de dicha evaluación condicionan su permanencia en el organismo público.
- La evaluación del rendimiento en el organismo público se justifica como parte de la formación de los individuos involucrados ya que ofrece información sobre cuáles son los puntos débiles de los trabajadores o de un departamento determinado lo que a partir de ese punto se puede establecer estrategias o planes de mejora para incrementar el rendimiento

y maximizar los fines y objetivos de la organización. También puede influir en la motivación de los trabajadores a través de la orientación, el estímulo y la retroalimentación que les proporciona. Finalmente dicha evaluación es considerada como parte central en el proceso de planeación de carrera en el organismo público, ya que ofrece una buena oportunidad para revisar los planes de carrera de la persona a la luz de sus fuerzas y debilidades demostradas.

- La cultura predicada y la cultura real en el organismo público son divergentes, ya que para los puestos directivos y/o administrativos de la organización predicen que el personal es el activo más importante y por lo tanto se les debe proporcionar apoyos y cursos de capacitación a los puestos medios e inferiores para que alcancen eficientemente sus metas. Sin embargo la realidad es que a éste personal le controlan los tiempos, se les induce al acatamiento de órdenes sin poder hacer uso de su creatividad, se les dan instrucciones y constantemente por medio del Departamento de Auxilio y Enlace a Órganos Desconcentrados se lleva a cabo un estricto monitoreo y control de las actividades que realizan, por lo que existe un alto grado de incongruencia entre lo que se quiere y se practica.
- Algunas características del personal de carrera que forma parte de la evaluación del rendimiento son las siguientes:
 - Tienen una edad promedio que fluctúa entre los 37 años.
 - El número total de individuos a evaluar es de 321, de los cuales alrededor del 60% son hombres y el 40% mujeres.
 - La escolaridad está proporcionada de la siguiente manera: El 48% cuenta con un título profesional; el 29% ha concluido satisfactoriamente el plan de estudios de alguna licenciatura pero aún está pendiente su titulación y expedición de cédula; el 15% tiene entre el setenta y cinco por ciento y el noventa y nueve por ciento de avance de un plan de estudios a nivel licenciatura; el 6% tiene hasta el setenta y cuatro por ciento ó menos de avance en un plan de estudios a nivel licenciatura y el 2% únicamente tiene estudios a nivel bachillerato. Por otro lado, del personal que cuenta con una cédula profesional, el 15% tiene estudios de posgrado, maestría ó doctorado.
 - Las carreras a nivel licenciatura más concurridas son las siguientes: el 27% Derecho, el 15% Ciencias Políticas, el 9% Administración, el 7% Economía, etc.
- Los integrantes de Asistencia Competitiva Electoral se esfuerzan poco por generar una atmósfera de retroalimentación múltiple y honesta, cuando existe la tendencia del subordinado de culpar al jefe por todo y viceversa, o cuando se difunde pobremente el autocontrol del desempeño del personal.

TRIBUS CON
FALTA DE ORIGEN

- Existe poca credibilidad en el personal a evaluar sobre la atención que los directivos realizan a sus propuestas de mejora.

D) CARACTERÍSTICAS PECULIARES DEL ORGANISMO PÚBLICO:

- ❖ Fue creado en 1999, por lo que es una organización de reciente creación con tres años de existencia.
- ❖ Por primera vez, busca implementar la evaluación del rendimiento en la organización, aún cuando ya estaba considerada dentro de sus políticas y reglamentos. Sin embargo se ha demorado su realización por las siguientes razones:
 - *En 1999 el organismo público llevó a cabo el proceso de participación ciudadana denominado "Elección de Comités Vecinales".
 - *Para el año del 2000 organizó el proceso electoral local ordinario en el Distrito Federal en el que se eligieron: Un Jefe de Gobierno, dieciséis Jefes Delegacionales, cuarenta Diputados de Mayoría Relativa y veintiséis de Representación Proporcional para la Asamblea Legislativa.
 - *Y en el 2001 se efectuó el Programa de Formación y Capacitación Profesional Electoral dirigido a los miembros de Asistencia Competitiva Electoral.
- ❖ La organización electoral es un organismo público, autónomo, depositario de la autoridad electoral. Tiene carácter permanente, está dotado de personalidad jurídica y patrimonio propios y es independiente en sus decisiones, autónomo en su funcionamiento y profesional en su desempeño.
- ❖ Las características preponderantes de la cultura reinante en el organismo público son las siguientes:
 - ✓ Se fijan objetivos claros.
 - ✓ Se dan instrucciones.
 - ✓ Existe entrenamiento para el trabajo.
 - ✓ Se identifican las desviaciones.
 - ✓ Se corrigen las desviaciones.
 - ✓ Se critica.
 - ✓ Se fijan programas, lineamientos y procedimientos de trabajo.
 - ✓ Se revisan las tareas.
 - ✓ Se motiva a los puestos inferiores a la importancia del acatamiento de órdenes provenientes del superior jerárquico.
 - ✓ Aumento de trámites burocráticos para la realización de procedimientos administrativos.

Por lo anterior, se puede definir que en la organización predomina una cultura de autoridad y control.

4. Análisis comparativo de los resultados en ambas metodologías.

Posteriormente se realiza una descripción y análisis comparativo de los resultados relevantes obtenidos por cada una de las propuestas metodológicas utilizadas en la evaluación del rendimiento.

Propuesta A Modelo de Evaluación de Tyler y de Stufflebeam utilizando el método de 360°	Propuesta B Metodología de Evaluación Direccional o Descendente mediante el uso de escalas gráficas
<p>1. Existe una percepción general satisfactoria del trabajo realizado ya que el promedio global del rendimiento de los miembros de Asistencia Competitiva Electoral fue de 92.13 puntos, utilizando una escala de 50 a 100 puntos.</p> <p>2. La mayoría de las evaluaciones asignadas a los funcionarios en cada uno de los indicadores correspondió a los niveles de ejecución de "Bien y Excelente" ya que el indicador con el promedio de calificación mas bajo fue el de Iniciativa con 90.46 puntos y el más alto correspondió a la Congruencia de funciones con 94.61 por lo que la expresión numérica de estos niveles fue de 9 y 10 respectivamente.</p> <p>3. Los superiores jerárquicos así como los grupos de trabajo de cada área, valoran positivamente los resultados obtenidos en cada uno de los factores de la evaluación ya que las calificaciones obtenidas fueron superiores a los 90 puntos.</p> <p>4. El 73.5% de los miembros de Asistencia Competitiva en los tres factores obtuvieron calificaciones superiores a los 90 puntos.</p> <p>5. Considerando los resultados en los tres factores evaluados el factor Desempeño fue el que obtuvo la puntuación menor en relación al promedio general con 91.70 puntos.</p>	<p>1. Existe una percepción general satisfactoria del trabajo realizado ya que el promedio global del rendimiento de los miembros de Asistencia Competitiva Electoral fue de 94.52 puntos, utilizando una escala de 0 a 100 en el instrumento AMA que representa el 88% de la evaluación total y una escala de 40 a 100 puntos en el instrumento Actuación que representa el 12% de la evaluación total</p> <p>2. La mayoría de las evaluaciones asignadas a los funcionarios en cada uno de los indicadores correspondió a una calificación promedio con valoración positiva, ya que el indicador con el promedio de calificación más bajo fue el de Integración a/de equipos con 91.85 puntos y el más alto correspondió al de Logro de fines y objetivos con 96.20 por lo que la expresión numérica de estos niveles fue en el rango de 86 a 100 puntos.</p> <p>3. Los superiores jerárquicos así como los grupos de trabajo de cada área, valoran positivamente los resultados obtenidos en cada uno de los factores de la evaluación ya que las calificaciones obtenidas fueron superiores a los 90 puntos.</p> <p>4. El 77.2% de los miembros de Asistencia Competitiva en los tres factores obtuvieron calificaciones superiores a los 90 puntos.</p> <p>5. Considerando los resultados en los tres factores evaluados el factor Actuación fue el que obtuvo la puntuación menor en relación al promedio general con 92.50 puntos.</p>

<p align="center">Propuesta A</p> <p>Modelo de Evaluación de Tyler y de Stufflebeam utilizando el método de 360°</p>	<p align="center">Propuesta B</p> <p>Metodología de Evaluación Direccional o Descendente mediante el uso de escalas gráficas</p>
<p>6. Los funcionarios se ocupan esencialmente en lo que les corresponde restando importancia a los fines de su área, de Asistencia Competitiva y del organismo público como un todo, esto lo corrobora los resultados obtenidos en los indicadores ya que se obtuvieron mayores calificaciones en Congruencia de funciones, Responsabilidad con 93.60 puntos y Disciplina institucional con 93.52 puntos; mientras que en los indicadores Iniciativa, Integración a equipos con 91.51 puntos y Comunicación con 91.65 puntos están por debajo del promedio general.</p>	<p>6. Los funcionarios reflejan una adecuada cantidad y eficiente aplicabilidad de recursos alcanzados, respecto a lo solicitado, esto puede verificarse en la calificación promedio más alta obtenida en el factor Aprovechamiento con 96.20 puntos, pero a la vez revela que los funcionarios además de tener esencialmente claro su papel laboral, se aboca a ocuparse de lo que le corresponde dando menor importancia a la misión de su área, de Asistencia Competitiva y del organismo público como un todo.</p>
<p>7. Las evaluaciones de los servidores de carrera adscritos a Oficinas Centrales registraron calificaciones promedio de 94.12 puntos superiores a las que obtuvo el personal de Órganos Desconcentrados con 91.36 puntos.</p>	<p>7. Las evaluaciones de los servidores de carrera adscritos a Oficinas Centrales registraron calificaciones promedio de 94.87 puntos superiores a las que obtuvo el personal de Órganos Desconcentrados con 93.44 puntos.</p>
<p>8. Los cargos mejor evaluados en los tres factores corresponden a Oficinas Centrales siendo el factor Aprovechamiento la calificación mas alta con 94.79 puntos, mientras que las evaluaciones más bajas se ubicaron en Órganos Desconcentrados siendo el factor Desempeño la calificación más baja con 90.82 puntos.</p>	<p>8. Los cargos mejor evaluados en los tres factores corresponden a Oficinas Centrales siendo el factor Aprovechamiento la calificación mas alta con 98.23 puntos, mientras que las evaluaciones más bajas se ubicaron en Órganos Desconcentrados siendo el factor Actuación la calificación más baja con 91.83 puntos.</p>
<p>9. La mejor calificación promedio por área de trabajo se presentó en el Distrito IV con 96.60 puntos, en tanto que el Distrito XX obtuvo las calificaciones promedio más bajas con 82.73 puntos.</p>	<p>9. La mejor calificación promedio por área de trabajo se presentó en la Dirección General de Regulación Electoral con 96.73 puntos, en tanto que el Distrito XI obtuvo las calificaciones promedio más bajas con 86.91 puntos.</p>
<p>10. Tanto en Oficinas Centrales como en Órganos Desconcentrados el indicador con promedio más alto fue el de Congruencia de funciones, con un puntaje de 96.30 y 93.96 puntos, respectivamente. En cambio el indicador con promedio más bajo en Oficinas Centrales fue el de Integración a equipos con 91.77, mientras que en Órganos Desconcentrados fue el de Iniciativa con 89.70 puntos.</p>	<p>10. Tanto en Oficinas Centrales como en Órganos Desconcentrados el indicador con promedio más alto fue el de Logro de fines y objetivos, con un puntaje de 98.23 y 96.03 puntos, respectivamente. Asimismo sucedió con el promedio más bajo que fue en el indicador Integración a/de equipos con 92.65 para Oficinas Centrales y de 91.55 en Órganos Desconcentrados.</p>
<p>11. Respecto a los puestos, los Subdirectores de Oficinas Centrales tuvieron en promedio la mejor puntuación con 95.37 puntos mientras que en el otro extremo fueron los Directores del Padrón y Lista de Electores del D.F. quienes fueron evaluados con el menor promedio con 89.23 puntos.</p>	<p>11. Respecto a los puestos, los Subdirectores de Oficinas Centrales tuvieron en promedio la mejor puntuación con 96.13 puntos mientras que en el otro extremo fueron los Secretarios de Asistencia Jurídica quienes fueron evaluados con el menor promedio con 88.94 puntos.</p>

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Propuesta A Modelo de Evaluación de Tyler y de Stufflebeam utilizando el método de 360°	Propuesta B Metodología de Evaluación Direccional o Descendente mediante el uso de escalas gráficas
<p>12. Los Supervisores Distritales, que fueron evaluados por más instancias, tuvieron el más bajo promedio en comparación con otros cargos en 5 de los 14 indicadores siendo estos en orden ascendente de calificación: Eficiencia, 89.45 puntos; Superación, 90.44 puntos; Disciplina institucional 90.99 puntos; Congruencia de funciones, 91.80 y Disposición 91.95. De manera similar, los Secretarios de Asistencia Jurídica obtuvieron los promedios más bajos en otros 5 indicadores: Calidad, 87.24 puntos; Conocimientos, 90.00 puntos; Productividad 90.26; Planeación, 90.72 puntos y Responsabilidad, 91.05 puntos.</p>	<p>12. Los Supervisores Distritales, tuvieron el más bajo promedio en comparación con otros cargos en 2 de los 5 indicadores siendo estos en orden ascendente de calificación: Calidad con 88.35 puntos y Logro de fines y objetivos con 91.67 puntos. De manera similar, los Secretarios de Asistencia Jurídica obtuvieron los promedios más bajos en otros 2 indicadores: Relaciones interpersonales con 87.61 e Integración a/de equipos con 88.05 puntos.</p>
<p>13. De acuerdo a los resultados obtenidos es necesario poner mayor atención en aspectos como la eficiencia, el cumplimiento, la comunicación, la calidad, la integración al trabajo en equipo y la iniciativa de los miembros de Asistencia Competitiva.</p>	<p>13. De acuerdo a los resultados obtenidos es necesario poner mayor atención en aspectos como la integración de equipos, relaciones interpersonales y en calidad de los miembros de Asistencia Competitiva.</p>
<p>14. Es necesario elevar el grado en que los miembros de Asistencia Competitiva adscritos a Órganos Desconcentrados logran realizar las metas y tareas a su cargo considerando la forma, oportunidad y calidad de las acciones y productos ya que el instrumento Cumplimiento obtuvo la calificación más baja en esta área con 90.67 puntos.</p>	<p>14. Es necesario elevar positivamente la forma en que los miembros de Asistencia Competitiva adscritos a Órganos Desconcentrados se conducen durante el trabajo considerando la colaboración y/o coordinación en equipos, así como las relaciones interpersonales de los funcionarios ya que en el instrumento Actuación obtuvieron la calificación más baja con 91.83 puntos.</p>
<p>15. En general, los funcionarios tuvieron una mejor percepción de su propio desempeño (Autoevaluación) con 95.72 puntos que contrastó con lo que valoraron sus compañeros de trabajo (ADA) con 91.76 puntos.</p>	<p>15. Para optimizar el factor Actuación, es necesario poner en marcha cursos de capacitación sobre técnicas en trabajo en equipo y de liderazgo.</p>
<p>16. En Órganos Desconcentrados, el promedio de la autoevaluación (95.75) superó por 4.63 puntos al promedio de las calificaciones asignadas por los compañeros de trabajo (91.12). En Oficinas Centrales la diferencia fue menor (2.20 puntos), pues la Autoevaluación promedio fue de 95.62 y la evaluación de compañeros fue de 93.42 puntos.</p>	<p>16. En Oficinas Centrales se necesita poner mayor énfasis en el nivel de logro en tiempo y forma de las metas, tareas y actividades que se realizan ya que el factor Desempeño fue el promedio más bajo evaluado con 94.27 puntos.</p>

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Propuesta A Modelo de Evaluación de Tyler y de Stufflebeam utilizando el método de 360°	Propuesta B Metodología de Evaluación Direccional o Descendente mediante el uso de escalas gráficas
<p>17. Los Supervisores Distritales muestran la mayor diferencia entre el promedio de la evaluación de los compañeros de trabajo (90.39) y la Autoevaluación (96.68), con 6.29 puntos a favor de esta última. En contraste, la diferencia menor entre ambas evaluaciones corresponde al Jefe de Departamento con 1.50 puntos ya que la Autoevaluación obtuvo 95.41 puntos por 93.91 puntos de los compañeros de trabajo.</p>	<p>17. Para optimizar el factor Desempeño, se propone llevar un estricto control anticipado del tiempo de entrega en las operaciones y labores cotidianas que se realizan diversificando y diferenciando aquellas que sean importantes de las urgentes, así como el valor prioritario de las diligencias pendientes por llevar a cabo.</p>
<p>18. De las 14 calificaciones individuales con un promedio superior a 99.00 puntos, 6 corresponden a los Dirigentes de Proyecto, 4 a Jefes de Departamento y 4 a Subdirectores. En total, 5 se ubicaron en Órganos Desconcentrados y 9 en Oficinas Centrales.</p>	<p>18. De las 14 calificaciones individuales con un promedio superior a 99.00 puntos, 4 corresponden a los Dirigentes de Proyecto, 5 a Jefes de Departamento, 4 a Subdirectores y la restante para 1 Director de Oficinas Centrales. En total, 4 se ubicaron en Órganos Desconcentrados y 10 en Oficinas Centrales.</p>
<p>19. De las 10 puntuaciones más cercanas a los 100 puntos, que fueron superiores a 99.00 puntos, cuatro correspondieron a la Dirección General de Regulación Electoral, y las seis restantes se distribuyeron entre los Distritos IV, VI y XXI, y las Direcciones Generales de Aprendizaje Electoral y Formación Cívica, del Padrón y Lista de Electores del Distrito Federal, y la Unidad de Asistencia Jurídica.</p>	<p>19. De las 7 puntuaciones más cercanas a los 100 puntos, que fueron superiores a 99.00 puntos, tres más correspondieron a la Dirección General de Regulación Electoral, dos a la Dirección General de Aprendizaje Electoral y Formación Cívica, una en la Unidad de Asistencia Jurídica y la restante se distribuyó en el Distrito XXXV.</p>
<p>20. En total fueron 4 funcionarios quienes obtuvieron la máxima puntuación, o sea, 100 puntos.</p>	<p>20. En total fueron 7 funcionarios quienes obtuvieron la máxima puntuación, o sea, 100 puntos.</p>
<p>21. Únicamente el 2.8% del personal de carrera obtuvo una calificación promedio entre los 70 y 79 puntos y la calificación promedio más baja fue de 70.98 puntos obtenida por un solo funcionario.</p>	<p>21. Únicamente el 1.3% del personal de carrera obtuvo una calificación promedio entre los 70 y 79 puntos y la calificación promedio más baja fue de 74.20 puntos obtenida por dos funcionarios.</p>
<p>22. Es necesario contar con mayores elementos tangibles y sistemáticos con el fin de reforzar la objetividad en las calificaciones.</p>	<p>22. El 42% del personal evaluado, solicitó el mecanismo de revisión de la evaluación, de los cuales el 80.1% se les rectificó la calificación global del rendimiento.</p>

**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**

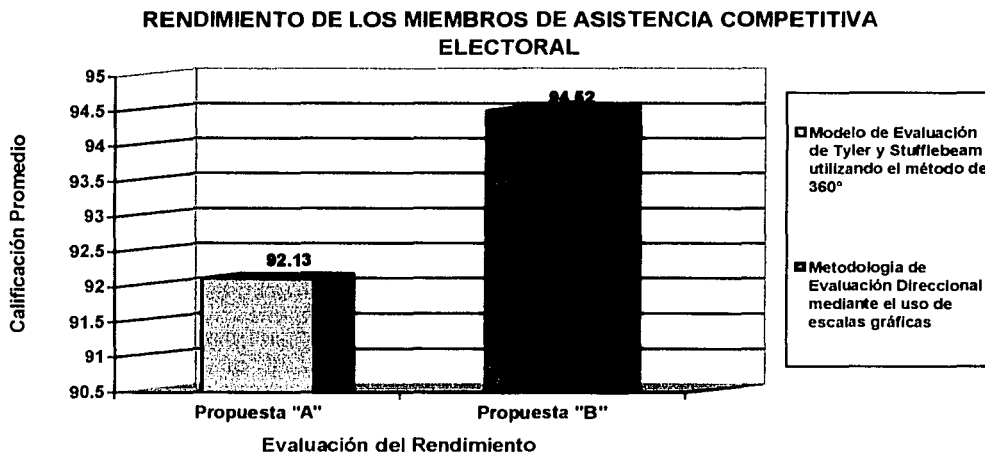
5. Comparación gráfica de la Propuesta "A" versus Propuesta "B" en los resultados globales.

Luego de realizar el análisis comparativo de los resultados entre ambas propuestas, se efectúa una relación de gráficas analógicas de los resultados globales de la propuesta "A" referente al Modelo de Evaluación de Tyler y de Stufflebeam utilizando el método de 360° contra la propuesta "B" referente a la Metodología de Evaluación Direccional mediante el uso de escalas gráficas.

En promedio, el rendimiento de los miembros de Asistencia Competitiva Electoral bajo la aplicación de la propuesta "A" fue de 92.13 puntos, mientras que la obtenida en la propuesta "B" fue de 94.52 puntos (Gráfica 37).

Por lo que hay una diferencia mayor de 2.39 puntos a favor de la propuesta B.

GRÁFICA 38



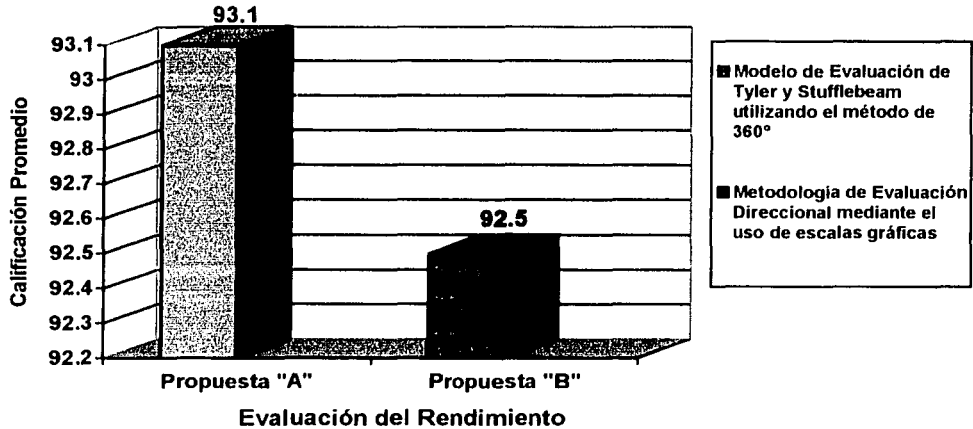
En lo que corresponde al factor Actuación, la calificación promedio de la Propuesta "A" fue de 93.10 puntos, mientras que la obtenida en la propuesta "B" fue de 92.50 (Gráfica 38).

En consecuencia, hay una diferencia ligeramente mayor de 0.60 puntos a favor de la propuesta "A".

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRÁFICA 39

FACTOR ACTUACIÓN DE LOS MIEMBROS DE ASISTENCIA
COMPETITIVA ELECTORAL

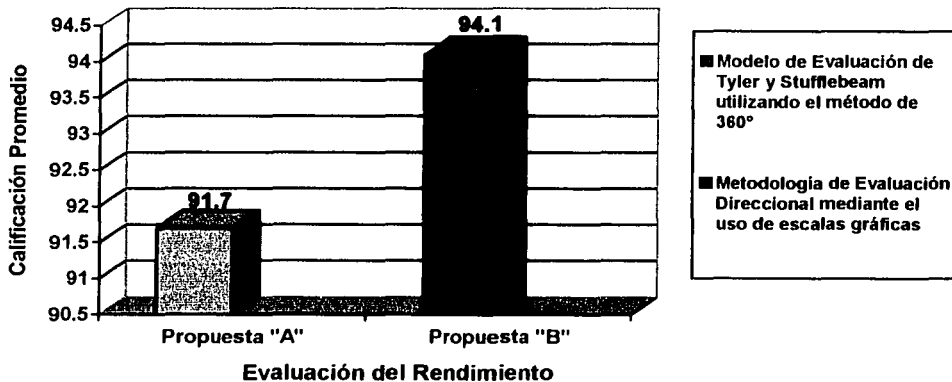


Por otro lado, en el factor Desempeño, la calificación promedio de la propuesta "A" fue de 91.70 puntos, mientras que la obtenida en la propuesta "B" fue de 94.10 puntos (Gráfica 39).

Así obtenemos que hay una diferencia mayor de 2.40 puntos a favor de la propuesta "B".

GRÁFICA 40

FACTOR DESEMPEÑO DE LOS MIEMBROS DE ASISTENCIA
COMPETITIVA ELECTORAL

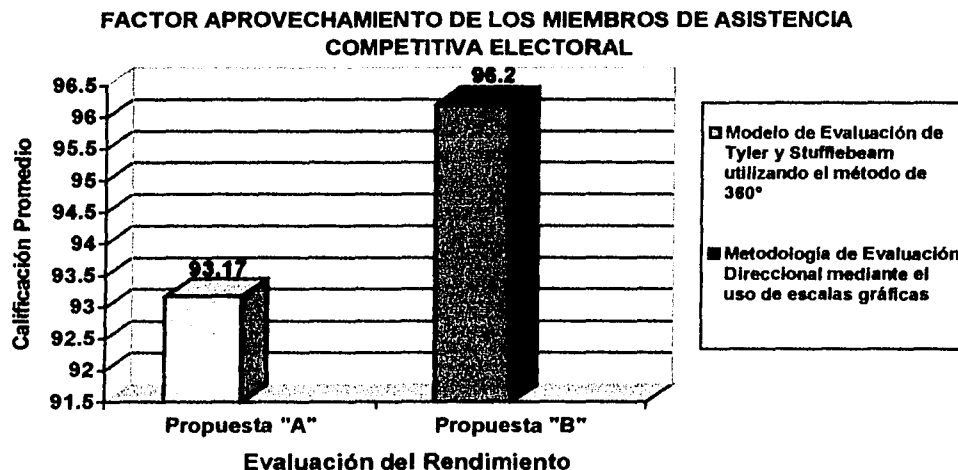


TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Por último, en el factor Aprovechamiento, la calificación promedio de la propuesta "A" fue de 93.17 puntos, mientras que la obtenida en la propuesta "B" fue de 96.20 puntos (Gráfica 40).

De acuerdo a lo anterior, existe una diferencia mayor de 3.03 puntos a favor de la propuesta "B".

GRÁFICA 41



Al analizar las gráficas analógicas de ambas propuestas, se desprende que la propuesta "B" de evaluación del rendimiento obtuvo mayores calificaciones en los factores Desempeño y Aprovechamiento, en relación a la propuesta "A".

Únicamente en el factor Actuación la propuesta "A" de evaluación del rendimiento superó ligeramente a las calificaciones promedio de la propuesta "B".

En la propuesta "A" la calificación promedio más baja fue en el factor Desempeño y en la propuesta "B" se ubicó en el factor Actuación.

Ambas propuestas obtuvieron el promedio de calificación más alto en el Factor Aprovechamiento.

Para finalizar, en el siguiente cuadro se describe el valor que en términos de porcentajes, se le asignó a cada uno de los factores en cada una de las metodologías que utilizaron las propuestas de evaluación del rendimiento y con el cual se obtuvo la calificación promedio final del rendimiento.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

RESULTADOS GLOBALES DE AMBAS PROPUESTAS

FACTOR	PROPUESTA "A" Modelo de Evaluación de Tyler y Stufflebeam utilizando el método de 360°			PROPUESTA "B" Metodología de evaluación Direccional o Descendente mediante el uso de escalas gráficas		
	%	Resultados	Proporción	%	Resultados	Proporción
Actuación	18 - 20	93.10	17.69	12	92.50	11.10
Desempeño	69 - 70	91.70	63.73	59	94.10	55.52
Aprovechamiento	11 - 12	93.17	10.71	29	96.20	27.90
Evaluación Global			92.13			94.52

6. Selección de la metodología de la Evaluación del Rendimiento en el organismo público.

¿Qué metodología de evaluación del rendimiento debe elegirse con las dos propuestas presentadas al organismo público para una valoración con mayor objetividad, imparcialidad y equidad en la actuación, desempeño y aprovechamiento del personal de carrera?

Puede observarse que la respuesta está condicionado por los siguientes supuestos:

- 1) La elección entre las propuestas de evaluación del rendimiento están condicionadas al ambiente reinante y características propias del organismo público.
- 2) Se debe seleccionar aquella metodología que represente una valoración con mayor objetividad, imparcialidad y equidad.
- 3) La evaluación del rendimiento está dirigida a los miembros de Asistencia Competitiva Electoral ó también llamado personal de carrera de la organización.

Las características de la organización en relación con la evaluación del rendimiento ya se han descrito en el presente trabajo de investigación.

PRINCIPIOS RECTORES PARA LA EVALUACIÓN

El nivel de ejecución que el evaluador determine deberá estar basado en los principios de objetividad, imparcialidad y equidad, para efecto de la evaluación del rendimiento se interpretan de la siguiente manera:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- a) **Objetividad.**- Que los actos, tareas y procedimientos sean veraces, reales y ajustados a los hechos.
- b) **Imparcialidad.**- Que se actúe y decida, atendiendo exclusivamente a los méritos y características propias del asunto en cuestión, por encima de preferencias o intereses personales.
- c) **Equidad.**- Reconocer lo que le corresponde a cada quien por sus méritos o deméritos.

De acuerdo con los diversos análisis efectuados, se decide elegir como la metodología establecida para la evaluación del rendimiento en el organismo público la **propuesta B**.

Es decir, la **Metodología de Evaluación Direccional o Descendente mediante el uso de escalas gráficas**.

La justificación de esta elección se debe a los siguientes preceptos:

- La introducción e implementación de la evaluación de 360° se ve afectado por la cultura de autoridad y control que predomina en el organismo público ya que a los empleados no se les permite cuestionar la autoridad del superior jerárquico en el sentido de que puedan participar proactivamente aportando ideas ó sugerencias en la ejecución de alguna actividad, el estilo directivo suele basarse en la fijación de objetivos, un control rígido hacia la actuación de los subordinados, baja confianza y seguridad en la delegación de responsabilidades a los subordinados, así como comprobaciones frecuentes de sus actividades; lo que resulta inapropiado y complicado operar este proceso con éxito.

Por otro lado, el tipo de cultura organizacional y la estructura jerárquica piramidal establecida en el organismo público es apropiado y razonablemente sencilla para la operabilidad de la evaluación direccional ó descendente.

- Otra dificultad que se presenta para la puesta en marcha de un proceso de 360° es que en la organización hay incongruencias entre lo que se quiere y se practica, es decir, los directivos desarrollan un excesivo control y supervisión hacia los subordinados, ya que están convencidos de que es la única manera de que hagan eficientemente su trabajo, sin embargo, el organismo público establece como una de sus políticas que su activo más importante es el recurso humano y se capacitan y delegan actividades para que puedan tomar sus propias decisiones en la consecución de las tareas a su cargo, situación que no sucede.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Este organismo público, dentro de sus parámetros legales contempla la destitución, en el caso de que el personal de carrera evaluado, por lo menos no obtenga una calificación favorable de 70 puntos en la calificación global de la Evaluación del Rendimiento.

Esto hace que el personal evaluado se vea presionado a obtener una buena calificación, ya que de lo contrario perderá el cargo que sustenta actualmente.

La propuesta que hace uso del método de 360° se ve afectado por este tipo de reglamentaciones y puede corroborarse con los resultados obtenidos entre la autoevaluación y la calificación de los compañeros de trabajo, en la que se obtuvieron calificaciones considerablemente distantes, sobre todo en aquellas áreas de trabajo conflictivas en la que en términos generales obtuvieron calificaciones bajas en diversos indicadores, esto representa la expresión de una actitud de compensación ante el temor de tener evaluaciones bajas por parte de los compañeros de trabajo y el superior jerárquico y de evitar a toda costa el despido.

Ahora, la metodología de evaluación direccional ó descendente se ve beneficiada al establecer un mecanismo de revisión de imparcialidad, objetividad y equidad de la evaluación del rendimiento para aquellas personas que estuvieron inconformes con la calificación final obtenida en la evaluación realizada por el superior jerárquico, en el que una Comisión dictaminó ratificar o rectificar la calificación final obtenida por medio del análisis de soportes documentales. Dicho mecanismo fue utilizado por el 42% del personal evaluado.

En consecuencia, permite a la persona evaluada relajarse en la evaluación, ya que hay un respaldo documental de sus actividades realizadas en un año de trabajo, lo que elimina la subjetividad y evita que se presenten errores y distorsiones al momento de efectuar la evaluación del rendimiento, como pueden ser: El efecto de halo, errores de indulgencia de permisividad e inflexibilidad, de contraste y similitud, por tendencia al promedio, de proximidad y evita el olvido por parte del evaluador sobre alguna actividad relevante realizada por la persona evaluada.

También elimina la parcialidad sobre la tendencia del evaluador de tratar de favorecer o perjudicar al evaluado por gustos personales u otras características de la personalidad del evaluado que no forman parte de la evaluación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Al existir un respaldo en la evaluación direccional o descendente, por medio de documentos probatorios para el instrumento AMA, así como referir como mínimo tres ejemplos que justifique la calificación otorgada en el Instrumento Actuación definitivamente hacen que sea una evaluación objetiva, imparcial y equitativa para el personal evaluado.

- En cuanto a los resultados obtenidos, puede observarse que la metodología de evaluación elegida obtiene mayores y mejores calificaciones en comparación con la otra propuesta de evaluación, esto se debe, en gran parte a que este tipo de evaluación presenta resultados más objetivos y confiables, ya que el evaluador antes de poder emitir un juicio sobre el evaluado, éste presenta con documentos probatorios sus actividades relevantes realizadas en un año de labores, lo que permite emitir una calificación objetiva sobre acciones ejecutadas por el evaluado y que definitivamente minimizan el grado de subjetividad que en un momento determinado pudiera presentarse, mientras que en la propuesta desechada puede advertirse síntomas inequívocos de errores y/o distorsiones presentados por el evaluador y que matizan una serie de subjetividades al emitir su calificación.
- Es importante mencionar que el organismo público estableció por primera ocasión la evaluación del rendimiento a su personal de carrera, ya que es una organización de reciente creación y por lo tanto apenas comienza una cultura de evaluación en su personal evaluado.

Esto limita la implementación de la evaluación de 360°, ya que se maneja con mayor efectividad en aquellas organizaciones que tienen cierta madurez en el conocimiento y aplicación de la evaluación del rendimiento.

Por ahora, en esta organización la aplicación de la evaluación direccional, también conocida como evaluación tradicional no representa ningún obstáculo y no requiere de mayor capacitación tanto de los evaluadores como de los evaluados para su ejecución.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

IX. Conclusiones

La evaluación del rendimiento es una actividad esencial dentro de la administración de recursos humanos y en las organizaciones. Su objetivo consiste en proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado durante el pasado o del potencial de su desempeño a futuro.

Un requisito necesario del proceso de evaluación es suministrar retroalimentación del empleado, con respecto a la manera en que actúan, y si el desempeño no es el adecuado se procede a elaborar un plan para rectificar las deficiencias que se identifiquen.

Antes de la evaluación, habrá que asegurarse de aclarar el desempeño esperado para que el empleado sepa hacia dónde dirigirse. Hay que preguntar, en otras palabras: ¿Qué se espera realmente que haga esta persona?

La evaluación es el termómetro de la organización que permite a ésta establecer sus puntos fuertes a mantener y los puntos débiles que necesitarían un plan de mejora.

El sistema de evaluación del rendimiento es un medio, una herramienta y no un fin en si mismo. Es un medio para obtener datos e información que pueden registrarse, procesarse y canalizarse para la toma de decisiones y disposiciones que busquen mejorar e incrementar el desempeño humano dentro de las organizaciones.

Para poner en marcha un proceso de evaluación del rendimiento es básico y elemental tomar en consideración el tipo y características inherentes a la organización, así como adecuar la implementación del mismo al tipo de cargos y puestos que sean sujetos en la evaluación.

Es por eso, que en gran medida se eligió la Metodología de Evaluación Direccional o Descendente mediante el uso de escalas gráficas.

Sin embargo, dicha metodología representa algunas desventajas que hay que considerar, como el uso de indicadores básicos que reducen los alcances y limitan la información que genera la evaluación sobre el personal evaluado.

En este punto, es necesario contar con un mayor número de indicadores que permitan reforzar y complementar la evaluación del rendimiento del personal evaluado como está establecido en el Modelo de Evaluación de Tyler y de Stufflebeam utilizando el método de 360°.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

También hay que considerar que la mayoría de las actividades, acciones y diligencias que se realizan en este organismo público es a través del logro de objetivos preestablecidos en tiempo y forma, y que en muchos casos son urgentes e importantes de cumplir dentro del plazo establecido, como lo establece el diseño del Modelo de Tyler.

Otra desventaja es que la metodología elegida rara vez produce cambios significativos en la cultura organizacional, sobretodo si consideramos que actualmente diversas organizaciones buscan obtener en su personal certificados de calidad que avalen un efectivo desempeño en diversas actividades laborales por medio de lo que se le ha denominado "Competencias laborales" y una adecuada evaluación del rendimiento es la llave que conduce a este tipo de demandas.

Para poder establecer un cambio de cultura en este organismo público es deseable implementar el Modelo de Evaluación de Tyler y de Stufflebeam utilizando el método de 360°, y para ello es necesario establecer un sistema denominado "Columnas vertebrales para el cambio²¹".

En este sistema, se deben procesar simultáneamente:

- 1) Atacar la resistencia al cambio por medio de un programa de capacitación efectuado por profesionales del comportamiento humano (consultoría externa).
- 2) Revisión del marco jurídico actual por medio de Comités que tengan el poder de decisión de realizar las modificaciones necesarias que eliminen aquellos obstáculos y adicione reglamentaciones que establezcan un apoyo convencional y eficiente hacia el cambio de una cultura potenciada.
- 3) Hacer un Sistema de Información Gerencial (SIG) en el que exista una reestructura de los canales de comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos, así como de ser posible modificar la estructura del organismo público.

Después de llevar a cabo estos procesos, a la propuesta deseada se le efectúan modificaciones en la Metodología, sobretodo aquellas que eliminen los errores y/o distorsiones que pudieran presentarse al momento de llevar a cabo la evaluación.

Tomando en consideración lo anterior, el organismo público por un lado, podrá estar a la vanguardia y preparada para los cambios que la sociedad demande, y por el otro contará con el recurso humano adecuado y eficiente para lograr óptimamente sus metas y objetivos como un todo.

²¹ Modelo llevado a cabo en Ross, Chain & Consultores, S.C.

Anexos

Propuesta A: Modelo de Evaluación de Tyler y de Stufflebeam utilizando el método de 360°.

1. Instrumento de evaluación correspondiente a los factores Actuación, Desempeño y Aprovechamiento.
2. Instrumento de evaluación del indicador Cumplimiento correspondiente al factor Desempeño.
3. Ilustración del cartel denominado: "A todos los miembros de Asistencia Competitiva Electoral"
4. Ilustración del cartel denominado: "La evaluación nos concierne a todos".

Propuesta B: Metodología de Evaluación Direccional o Descendente mediante el uso de escalas gráficas.

5. "Niveles de ejecución"
6. "Instrumento Actuación"
7. "Oficio para la identificación de actividades del instrumento AMA"
8. "Instrumento AMA"
9. "Formato del fundamento de la evaluación para el instrumento AMA"
10. "Formato del fundamento de la evaluación para el instrumento Actuación"
11. Cartel "Fortaleciendo la cultura de la evaluación" y "Guía del funcionario para la evaluación del rendimiento 2001"
12. Díptico "Evaluación del rendimiento: un proceso de superación"
13. "Formato de notificación de resultados"
14. Programa Operativo Anual (POA)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Anexo 1

**Propuesta A: Modelo de Evaluación de Tyler y de
Stufflebeam utilizando el método de
360°.**

**INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN CORRESPONDIENTE A LOS
FACTORES ACTUACIÓN, DESEMPEÑO Y APROVECHAMIENTO**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CENTRO DE CAPACITACIÓN Y MEJORA CONTINUA

**EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO
FACTORES ACTUACIÓN, DESEMPEÑO Y APROVECHAMIENTO**

NOMBRE DEL FUNCIONARIO: _____

CARGO: _____

ADSCRIPCIÓN: _____

NOMBRE DEL EVALUADOR: _____

CARGO: _____

ADSCRIPCIÓN: _____

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente cada uno de los indicadores, seleccione según considere el nivel de ejecución (Excelente, Bien, Regular, Mal) en que se ubica el funcionario a evaluar y márkelo con una "X". Al terminar, entregue este instrumento al personal de Centro de Capacitación y Mejora Continua.

LOS CONTENIDOS DE CADA UNO DE LOS REACTIVOS CONTEMPLADOS EN ESTE INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN. CONSIDERAN LOS NIVELES DE EJECUCIÓN DE LOS TRECE INDICADORES CORRESPONDIENTES A LOS FACTORES ACTUACIÓN, DESEMPEÑO Y APROVECHAMIENTO. MISMO QUE SE PRESENTAN EN LA MATRIZ DE FACTORES, INDICADORES Y NIVELES DE EJECUCIÓN.

NOTA: EL INDICADOR CUMPLIMIENTO QUE CORRESPONDE AL FACTOR DESEMPEÑO SERÁ EVALUADO CON UN INSTRUMENTO QUE IDENTIFICA LAS ACTIVIDADES O METAS QUE EL FUNCIONARIO DEBIÓ REALIZAR DURANTE EL EJERCICIO DE UN AÑO DE LABORES.

OBSERVACIONES

Proporcione información complementaria a la evaluación del funcionario. Realice comentarios solo de las actuaciones sobresalientes o que fundamenten las calificaciones bajas. Así como aquellas cualidades no cubiertas en los indicadores de evaluación.

FIRMA DEL EVALUADOR: _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

TECE CON
FALLA DE ORIGEN

Anexo

2

Propuesta A: Modelo de Evaluación de Tyler y de Stufflebeam utilizando el método de 360°.

**INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL INDICADOR
CUMPLIMIENTO CORRESPONDIENTE AL FACTOR DESEMPEÑO**

**TECIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CENTRO DE CAPACITACIÓN Y MEJORA CONTINUA

EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO FACTOR DESEMPEÑO "INDICADOR CUMPLIMIENTO"

NOMBRE DEL FUNCIONARIO: _____
CARGO: _____
ADSCRIPCIÓN: _____
NOMBRE DEL EVALUADOR: _____
CARGO: _____
ADSCRIPCIÓN: _____
FECHA: _____

Definición de Cumplimiento. Grado en que la persona evaluada logró realizar las metas y tareas de su cargo considerando la forma, la oportunidad y la calidad de las acciones y productos.

NIVELES DE EJECUCIÓN:

- (E) EXCELENTE: Cumplimiento Lo Mejor Posible o Destacado.
- (B) BIEN: Cumplimiento Óptimo Sin Ser Destacado.
- (R) REGULAR: Cumplimiento Aceptable Con Limitaciones A Superar.
- (M) MAL: Cumplimiento Inaceptable Por Fallas Significativas.

INSTRUCCIONES: En el cuadro anexo, revise con detenimiento la forma, la oportunidad y la calidad de las diez actividades o metas que el funcionario a evaluar realizó durante el año en curso. A continuación elija alguna opción de la columna de la derecha que describa el nivel de ejecución del funcionario en cada una de las actividades: E (excelente), B (bien), R (regular), M (mal). Al terminar entregue este instrumento al personal del Centro de Capacitación y Mejora Continua.

CUADRO EVALUACIÓN DEL FACTOR DESEMPEÑO: "INDICADOR CUMPLIMIENTO"

PRINCIPALES ACTIVIDADES O METAS DEL CARGO DURANTE EL AÑO A EVALUAR	NIVEL DE EJECUCIÓN			
	E	B	R	M
1.	E	B	R	M
2.	E	B	R	M
3.	E	B	R	M
4.	E	B	R	M
5.	E	B	R	M

TRABAJO CON
FALLA DE ORIGEN

PRINCIPALES ACTIVIDADES O METAS DEL CARGO DURANTE EL AÑO A EVALUAR	NIVEL DE EJECUCIÓN			
	E	B	R	M
6.	E	B	R	M
7.	E	B	R	M
8.	E	B	R	M
9.	E	B	R	M
10.	E	B	R	M

OBSERVACIONES
Proporcione información complementaria a la evaluación del funcionario. Realice comentarios sólo de las actuaciones que fundamenten las calificaciones bajas, así como aquellas cualidades no cubiertas en los indicadores de la evaluación:

FIRMA DEL EVALUADOR: _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

**TRABAJE CON
FALLA DE ORIGEN**

Anexo

3

Propuesta A: Modelo de Evaluación de Tyler y de Stufflebeam utilizando el método de 360°.

**ILUSTRACIÓN DEL CARTEL DENOMINADO
“A TODOS LOS MIEMBROS DE
ASISTENCIA COMPETITIVA ELECTORAL”**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A todos los miembros de Asistencia Competitiva Electoral

Compañero:

En este organismo público nos comprometemos a fortalecer la realización de cada uno de nuestros proyectos y a crear un vínculo estrecho con los demás para dar lo mejor de nosotros en cada una de las actividades que realizamos.

Con este espíritu debemos ir trazando de manera constante una línea en donde todos caminemos hacia un mismo rumbo, aprovechando lo positivo de las experiencias pasadas y asumiendo el reto de alcanzar la excelencia.

Es necesario ponernos la camiseta para llevar a cabo uno de los programas más importantes de la organización: la **Evaluación del Rendimiento**, que implica un balance de las fortalezas y debilidades manifestadas en el periodo de un año de labores, como producto del esfuerzo de cada uno de nosotros y de todos en conjunto.

Agradecemos cada una de sus aportaciones a favor del desarrollo y fortalecimiento de la organización para lograr su consolidación como una institución de prestigio y calidad.

Cordialmente

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Anexo

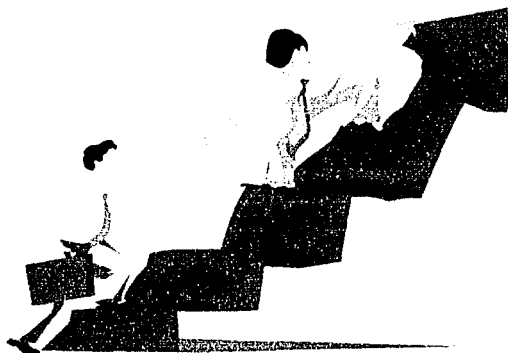
4

Propuesta A: Modelo de Evaluación de Tyler y de Stufflebeam utilizando el método de 360°.

**ILUSTRACIÓN DEL CARTEL DENOMINADO:
“LA EVALUACIÓN NOS CONCIERNE A TODOS”**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO DE ASISTENCIA COMPETITIVA ELECTORAL



**LA EVALUACIÓN NOS CONCIERNE
A TODOS**

CENTRO DE CAPACITACIÓN Y MEJORA CONTINUA

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ANEXO 5

Propuesta B: Metodología de Evaluación Direccional o Descendente mediante el uso de escalas gráficas.

“NIVELES DE EJECUCIÓN”

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DE
ASISTENCIA COMPETITIVA ELECTORAL
CENTRO DE CAPACITACIÓN Y MEJORA CONTINUA

NIVELES DE EJECUCIÓN

NIVEL DE EJECUCIÓN	DEFINICIÓN GENÉRICA
A	DESTACADO
B	ADECUADO SIN SER DESTACADO
C	ACEPTABLE CON LIMITACIONES A SUPERAR
D	INACEPTABLE POR FALLAS SIGNIFICATIVAS

EJEMPLO ESPECIFICO APLICANDO LOS NIVELES DE EJECUCIÓN:

INDICADOR "INTEGRACIÓN A/ DE EQUIPOS"

A	Colaboración cuantiosa en un trabajo grupal conforme a la aportación de los otros del grupo y/o coordinación, supervisión y distribución de todas las tareas conforme a las habilidades del subordinado, considerando su puesto.
B	Colaboración equitativa conforme a la aportación de los otros miembros del grupo y/o coordinación, supervisión y distribución de la mayoría de las tareas conforme a las habilidades del subordinado, considerando su puesto.
C	Colaboración limitada conforme a la aportación de los otros miembros del grupo y/o coordinación, supervisión y distribución de la pocas tareas conforme a las habilidades del subordinado, considerando su puesto.
D	Colaboración mínima conforme a la aportación de los otros miembros del grupo y/o coordinación, supervisión y distribución de alguna tarea conforme a las habilidades del subordinado, considerando su puesto.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 6

Propuesta B: Metodología de Evaluación Direccional o Descendente mediante el uso de escalas gráficas.

“INSTRUMENTO ACTUACIÓN”

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DE
ASISTENCIA COMPETITIVA ELECTORAL
CENTRO DE CAPACITACIÓN Y MEJORA CONTINUA

EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO
INSTRUMENTO "ACTUACIÓN"

NOMBRE DEL FUNCIONARIO: _____
CARGO: _____
ADSCRIPCIÓN: _____
NOMBRE DEL EVALUADOR: _____
CARGO: _____
ADSCRIPCIÓN: _____

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada uno de los indicadores y seleccione según considere, el nivel de ejecución en que se ubica el funcionario a evaluar. Recuerde que este proceso por su naturaleza exige de usted completo apego a la objetividad, imparcialidad y equidad. Por lo tanto, apelando al compromiso con los valores antes expuestos, se les exhorta a asignar la calificación mas apegada al desempeño del funcionario.

Rellene completamente con bolígrafo el cuadro correspondiente al nivel de ejecución del funcionario en cada indicador y al terminar, entregue este instrumento al personal del Centro de Capacitación y Mejora Continua.

INTEGRACIÓN A/ DE EQUIPOS	<i>colaboración limitada</i> conforme a la aportación de los otros miembros del grupo y/o coordinación, supervisión y distribución de pocas tareas conforme a las habilidades del subordinado, considerando su puesto	<i>Colaboración mínima</i> conforme a la aportación de los otros miembros del grupo y/o coordinación, supervisión y distribución de alguna tarea conforme a las habilidades del subordinado considerando su puesto	<i>Colaboración equitativa</i> conforme a la aportación de los otros miembros del grupo y/o coordinación, supervisión y distribución de la mayoría de las tareas conforme a las habilidades del subordinado, considerando su puesto.	<i>Colaboración cuantiosa</i> en un trabajo grupal conforme a la aportación de los otros del grupo y/o coordinación, supervisión y distribución de todas las tareas conforme a las habilidades del subordinado, considerando su puesto.

RELACIONES INTERPERSONALES	Muestra relaciones laborales y personales respetuosas con la mayoría de las personas	Muestra relaciones laborales y personales respetuosas con todas y cada una de las personas	Muestra relaciones laborales y personales respetuosas con un numero muy reducido de personas.	Muestra relaciones laborales y personales respetuosas con un numero equilibrado de personas.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DE
ASISTENCIA COMPETITIVA ELECTORAL
CENTRO DE CAPACITACIÓN Y MEJORA CONTINUA

**EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO
INSTRUMENTO "ACTUACIÓN"**

OBSERVACIONES

Proporcione información complementaria a la evaluación del funcionario. Realice comentarios solo de las actuaciones sobresalientes o que fundamenten las calificaciones bajas. Asimismo, mencione los documentos de soporte que utilizó para determinar los niveles de ejecución del funcionario evaluado.

En caso de requerir mas espacio, utilice el reverso de esta hoja y firme al calce.

BAJO DE PROTESTA DE DECIR VERDAD, DECLARO QUE:

- A) LOS DATOS EN LA PRESENTE EVALUACIÓN, SON VERÍDICOS;
- B) LA CALIFICACIÓN ASIGNADA AL FUNCIONARIO ES OBJETIVA , IMPARCIAL Y EQUITATIVA;
- C) CUENTO CON LA DOCUMENTACIÓN SOPORTE QUE RESPALDA LA EVALUACIÓN, LA CUAL EN CASO DE QUE SE REQUIERA, PROPORCIONARÉ AL ORGANISMO PÚBLICO A TRAVÉS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DE ASISTENCIA COMPETITIVA ELECTORAL;
- D) LA DOCUMENTACIÓN DE SOPORTE ES AUTÉNTICA, Y
- E) CONOZCO Y ACEPTO TODAS Y CADA UNA DE LAS CONDICIONES ESTABLECIDAS Y ASUMO TODA RESPONSABILIDAD EN CASO DE EXISTIR ALGUNA IRREGULARIDAD EN LA EVALUACIÓN.

NOMBRE DEL EVALUADOR

FIRMA

FECHA

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 7

Propuesta B: Metodología de Evaluación Direccional o Descendente mediante el uso de escalas gráficas.

**“OFICIO PARA LA IDENTIFICACIÓN
DE ACTIVIDADES DEL INSTRUMENTO AMA”**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DE
ASISTENCIA COMPETITIVA ELECTORAL
CENTRO DE CAPACITACIÓN Y MEJORA CONTINUA

OFICIO N° _____.

México, D. F., a ___ de _____ de 200_

Asunto: Determinación de las metas y/o actividades realizadas durante el año

**A TODOS LOS FUNCIONARIOS DE
ASISTENCIA COMPETITIVA ELECTORAL
P R E S E N T E.**

Con la finalidad de integrar el proyecto de evaluación del rendimiento de un año de labores, les solicito nos envíen la siguiente información:

1. Las metas y/o actividades mas importantes realizadas durante el año, las metas o actividades deberán ser determinadas en coordinación con el jefe inmediato y/o jefe a cargo, siendo entre 4 y 6 las que se indiquen. Las metas y/o actividades serán identificadas del Programa Operativo Anual y de informes o reportes de actividades que tengan soporte documental.
2. Es imprescindible plenamente los documentos, a través de los cuales se identificarán las actividades a evaluar, toda vez que, en caso de que se requiera, el funcionario lo deberá presentar ante el Comité de Evaluación.
3. El nombre del jefe inmediato y el (los) nombre(s) de la (s) persona(s), que actuó o actuaron como jefes a cargo y en consecuencia fungirán como instancias evaluadoras.

Para presentar la información anterior se utilizará por instancia evaluadora el formato "Instrumento AMA" que se anexa a la presente y deberán se enviados al Centro de Capacitación y Mejora Continua de a mas tardar el día__ del presente mes.

Sin otro particular, le envío un cordial saludo.

Atentamente

TECIS CON
FALLA DE ORIGEN

Director General de Administración y de Asistencia Competitiva Electoral

c. c. p. Secretario General.- Para su conocimiento
c. c. p. Director del Centro de Capacitación y Mejora Continua.- para su conocimiento

ANEXO 8

Propuesta B: Metodología de Evaluación Direccional o Descendente mediante el uso de escalas gráficas.

“INSTRUMENTO AMA”

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DE
ASISTENCIA COMPETITIVA ELECTORAL
CENTRO DE CAPACITACIÓN Y MEJORA CONTINUA**

**EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO
INSTRUMENTO "AMA"**

NOMBRE DEL FUNCIONARIO: _____
 CARGO: _____
 ADSCRIPCIÓN: _____
 NOMBRE DEL EVALUADOR: _____
 CARGO: _____
 ADSCRIPCIÓN: _____

Instrucciones: En el cuadro, revise con detenimiento las actividades o metas que el funcionario a evaluar realizó durante el año. A continuación asigne la calificación (escala de 0 a 100) en la columna de la derecha que describa el nivel de ejecución del funcionario en cada una de las actividades e indicadores. Al terminar, entregue este instrumento al personal del Centro de Capacitación y Mejora Continua.

Recuerde que este proceso por su naturaleza exige de usted completo apego a la objetividad, imparcialidad y equidad, por lo tanto, apelando al compromiso con los valores antes expuesto, se le exhorta a asignar la calificación mas apegada al desempeño y aprovechamiento del funcionario.

CUADRO DE EVALUACIÓN DEL FACTOR DESEMPEÑO Y APROVECHAMIENTO: "AMA"

ACTIVIDADES O METAS ALCANZADAS DEL CARGO DURANTE EL AÑO	INDICADORES (ESCALA DE 0 A 100)		
	CALIDAD	OPORTUNIDAD	LOGRO DE FINES Y OBJETIVOS
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DE
ASISTENCIA COMPETITIVA ELECTORAL
CENTRO DE CAPACITACIÓN Y MEJORA CONTINUA

EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO
INSTRUMENTO "AMA"

OBSERVACIONES

Proporcione información complementaria a la evaluación del funcionario. Realice comentarios solo de las actuaciones sobresalientes o que fundamenten las calificaciones bajas. Asimismo, mencione los documentos de soporte que utilizó para determinar los niveles de ejecución del funcionario evaluado.

En caso de requerir mas espacio, utilice el reverso de esta hoja y firme al calce.

BAJO DE PROTESTA DE DECIR VERDAD, DECLARO QUE:

- A) LOS DATOS EN LA PRESENTE EVALUACIÓN, SON VERÍDICOS;
- B) LA CALIFICACIÓN ASIGNADA AL FUNCIONARIO ES OBJETIVA , IMPARCIAL Y EQUITATIVA;
- C) CUENTO CON LA DOCUMENTACIÓN SOPORTE QUE RESPALDA LA EVALUACIÓN, LA CUAL EN CASO DE QUE SE REQUIERA, PROPORCIONARÉ AL ORGANISMO PÚBLICO A TRAVÉS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DE ASISTENCIA COMPETITIVA ELECTORAL;
- D) LA DOCUMENTACIÓN DE SOPORTE ES AUTÉNTICA, Y
- E) CONOZCO Y ACEPTO TODAS Y CADA UNA DE LAS CONDICIONES ESTABLECIDAS Y ASUMO TODA RESPONSABILIDAD EN CASO DE EXISTIR ALGUNA IRREGULARIDAD EN LA EVALUACIÓN.

NOMBRE DEL EVALUADOR

FIRMA

FECHA

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

**TEMA CON
FALLA DE ORIGEN**

ANEXO 9

Propuesta B: Metodología de Evaluación Direccional o Descendente mediante el uso de escalas gráficas.

“FORMATO DEL FUNDAMENTO DE LA EVALUACIÓN PARA EL INSTRUMENTO AMA”

ENCUENTRO CON
FALLA DE ORIGEN

DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y
DE ASISTENCIA COMPETITIVA ELECTORAL
CENTRO DE CAPACITACIÓN Y MEJORA CONTINUA

**FUNDAMENTO DE LA EVALUACIÓN
PERIODO DE ENERO A DICIEMBRE**

INSTRUMENTO "AMA"

Instrucciones:

1. La evaluación que se realice debe contemplar todo los meses del año, obteniéndose evidencias preferentemente de cada mes y de esta manera realizar la calificación anual.
2. Cada indicador se define en términos de atributos, con la finalidad que se tomen en cuenta al momento de calificar el rendimiento del funcionario.
3. La evaluación deberá realizarse bajo los principios de OBJETIVIDAD, IMPARCIALIDAD Y EQUIDAD.
4. Para lograr que la evaluación sea objetiva deberá estar respaldada con documentos probatorios como: minutas de reuniones de trabajo, Programa Operativo Anual, programa interno de trabajo, cronograma, proyectos, lineamientos y procedimientos, reportes e informes de avance de actividades.
5. Los documentos soporte utilizados para realizar las calificaciones deberán anexarse al instrumento de evaluación y entregarlos al personal del Centro de Capacitación y Mejora Continua.

Atentamente,

Director del Centro de Capacitación y Mejora Continua

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**FUNDAMENTO DE LA EVALUACIÓN
PERIODO DE ENERO A DICIEMBRE**

INDICADOR: CALIDAD

ATRIBUTOS A TOMARSE EN CUENTA

- ✓ **Número de correcciones que requirió en los documentos realizados:**
 - corrección de redacción.
 - corrección sintáctica.
 - corrección de procedimiento.
- ✓ **Estructuración del documento:**
 - orden.
 - clasificación de la información.
- ✓ **Fuentes de información consultadas para la elaboración de documentos.**
- ✓ **Procesamiento de información.**
- ✓ **Contribuciones a la solución de necesidades del área.**

DOCUMENTO SOPORTE PARA DETERMINAR LA CALIFICACIÓN

FIRMA DEL EVALUADOR

INDICADOR: OPORTUNIDAD

ATRIBUTOS A TOMARSE EN CUENTA

- ✓ **Cumplimiento en tiempo de los trabajos y tareas asignadas.**

DOCUMENTO SOPORTE PARA DETERMINAR LA CALIFICACIÓN

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y
DE ASISTENCIA COMPETITIVA ELECTORAL
CENTRO DE CAPACITACIÓN Y MEJORA CONTINUA**

**FUNDAMENTO DE LA EVALUACIÓN
PERIODO DE ENERO A DICIEMBRE**

INDICADOR : LOGRO DE FINES Y OBJETIVOS

ATRIBUTOS A TOMARSE EN CUENTA

- ✓ Cantidad de resultados respecto a lo solicitado o requerido.
- ✓ Aplicación de los resultados respecto a lo solicitado.
- ✓ Eficiencia de resultados alcanzados respecto a lo solicitado.

DOCUMENTO SOPORTE PARA DETERMINAR LA CALIFICACIÓN

FIRMA DEL EVALUADOR

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ANEXO 10

Propuesta B: Metodología de Evaluación Direccional o Descendente mediante el uso de escalas gráficas.

“FORMATO DEL FUNDAMENTO DE LA EVALUACIÓN PARA EL INSTRUMENTO ACTUACIÓN”

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y
DE ASISTENCIA COMPETITIVA ELECTORAL
CENTRO DE CAPACITACIÓN Y MEJORA CONTINUA**

**FUNDAMENTO DE LA EVALUACIÓN
PERIODO DE ENERO A DICIEMBRE**

INSTRUMENTO "ACTUACIÓN"

Instrucciones:

1. La evaluación que se realice debe contemplar todo los meses del año, obteniéndose evidencias preferentemente de cada mes para realizar la calificación anual.
2. Cada indicador se define en términos de atributos, con la finalidad de que se tomen en cuenta al momento de calificar el rendimiento del funcionario.
3. La evaluación deberá realizarse bajo los principios de OBJETIVIDAD, IMPARCIALIDAD Y EQUIDAD.
4. Se deben citar como mínimo 3 ejemplos que justifiquen la calificación que se otorga en cada indicador, considerando los atributos que los definen.
5. Los elementos soporte utilizados para realizar las calificaciones deberán anexarse al instrumento de evaluación y entregarlos del Centro de Capacitación y Mejora Continua.

Atentamente,

Director del Centro de Capacitación y Mejora Continua

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y
DE ASISTENCIA COMPETITIVA ELECTORAL
CENTRO DE CAPACITACIÓN Y MEJORA CONTINUA

**FUNDAMENTO DE LA EVALUACIÓN
PERIODO DE ENERO A DICIEMBRE**

INDICADOR: INTEGRACIÓN A/DE EQUIPOS

ATRIBUTOS A TOMARSE EN CUENTA

a. Para todos los funcionarios de Asistencia Competitiva con o sin personal a su cargo:

- ✓ Colaboración que tuvo con sus compañeros de trabajo.
- ✓ Aportaciones realizadas en equipos de trabajo.

b. Para los funcionarios que tienen personal a su cargo:

- ✓ Conducción de los trabajos asignados a sus subordinados.
- ✓ Coordinación y supervisión de los trabajos de sus subordinados.
- ✓ Distribución de las tareas a sus subordinados de acuerdo a las habilidades de cada quien y de acuerdo al puesto de ellos.

**CITE BREVEMENTE 3 EJEMPLOS QUE JUSTIFIQUEN LA CALIFICACIÓN DEL
FUNCIONARIO, CONSIDERANDO LOS ATRIBUTOS ANTERIORES.**

Ejemplo 1.

Ejemplo 2.

Ejemplo 3.

DOCUMENTO SOPORTE PARA DETERMINAR LA CALIFICACIÓN

FIRMA DEL EVALUADOR

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**FUNDAMENTO DE LA EVALUACIÓN
PERIODO DE ENERO A DICIEMBRE**

INDICADOR: RELACIONES INTERPERSONALES

ATRIBUTOS A TOMARSE EN CUENTA

- ✓ **Grado de respeto que muestre en sus relaciones laborales y personales (acatamientos de órdenes de su superior jerárquico, trato cortés al personal del organismo público, a los integrantes de las asociaciones políticas y al público en general).**

CITE BREVEMENTE 3 EJEMPLOS QUE JUSTIFIQUEN LA CALIFICACIÓN DEL FUNCIONARIO, CONSIDERANDO LOS ATRIBUTOS ANTERIORES.

EJEMPLO 1.
EJEMPLO 2.
EJEMPLO 3.

DOCUMENTO SOPORTE PARA DETERMINAR LA CALIFICACIÓN

FIRMA DEL EVALUADOR

--

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ANEXO 11

Propuesta B: Metodología de Evaluación Direccional o Descendente mediante el uso de escalas gráficas.

CARTEL "FORTALECIENDO LA CULTURA DE LA EVALUACIÓN" Y "GUÍA DEL FUNCIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO"

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**FORTALECIENDO LA CULTURA
DE LA EVALUACIÓN**

La cultura del organismo público se tiene que expresar en un estilo de trabajo y un sistema de principios y valores. La participación en la evaluación del rendimiento es importante; por medio de ella construiremos una cultura de evaluación cuyo principio sea el interés en la mejora del trabajo.

Considerando que la evaluación es una tarea trascendental y delicada, debe preverse que no sea un proceso subjetivo. Para ello, es esencial el compromiso institucional y la practica estricta de los principios que rigen a esta organización.

Fortaleciendo la cultura de la evaluación, a todos corresponde involucrarnos en este proceso, guiados por los principios de legalidad, independencia, imparcialidad, objetividad y equidad.

"CAMPAÑA DE SENSIBILIZACIÓN "

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

MANUAL DEL FUNCIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO

CONTENIDO:

- 1. INTRODUCCIÓN**
- 2. OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN**
- 3. FACTORES E INDICADORES**
- 4. NIVELES DE EJECUCIÓN**
- 5. INSTRUMENTOS**
- 6. MECÁNICA DE EVALUACIÓN**
- 7. APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS**
- 8. PROCESO DE CALIFICACIÓN**
- 9. PROCESAMIENTO DE RESULTADOS**
- 10. INFORME PRELIMINAR**
- 11. NOTIFICACIÓN PRELIMINAR DE RESULTADOS**
- 12. MECANISMOS DE REVISIÓN DE LA IMPARCIALIDAD, OBJETIVIDAD Y EQUIDAD DE LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO**
- 13. PLAZOS PARA SOLICITAR REVISIÓN Y ENTREGAR LA NOTIFICACIÓN FINAL**
- 14. FUNCIONALIDAD DEL COMITÉ EVALUADOR**
- 15. INFORME FINAL**
- 16. NOTIFICACIÓN DE RESULTADOS**

NOTA: No se realiza la descripción del contenido de los puntos del "Manual del Funcionario para la Evaluación del Rendimiento", debido a que la información, ya se encuentra elaborada y desarrollada en esta propuesta de evaluación.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ANEXO 12

Propuesta B: Metodología de Evaluación Direccional o Descendente mediante el uso de escalas gráficas.

DÍPTICO "EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO: UN PROCESO DE SUPERACIÓN"

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

UN PROCESO DE SUPERACIÓN

LA DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DE ASISTENCIA COMPETITIVA ELECTORAL POR MEDIO DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN Y MEJORA CONTINUA ESTA ENCARGADA DE REALIZAR LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO DE LOS FUNCIONARIOS DE CARRERA DEL ORGANISMO PÚBLICO.

POR ELLO, SE DISEÑARON LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN LOS CUALES VALORAN LA ACTUACIÓN, DESEMPEÑO Y APROVECHAMIENTO DE LOS FUNCIONARIOS DE MANERA INDIVIDUAL Y GRUPAL DURANTE UN AÑO LABORAL.

E
V
A
L
U
A
C
I
Ó
N
D
E
L
R
E
N
D
I
M
I
E
N
T
O

ES CONOCIDO QUE UN PROCESO DE EVALUACIÓN USUALMENTE ES AMENAZANTE PARA LOS INDIVIDUOS, SIN EMBARGO, DEBE SER MOTIVANTE PARA EL DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO DE NUESTRAS HABILIDADES A FIN DE MEJORAR NUESTRO TRABAJO.

ALUDIENDO A LA HONESTIDAD, PODEMOS OBSERVAR QUE NADIE ESTA EXENTO DE ERRORES E INEFICACIAS EN LAS ACTIVIDADES QUE REALIZAMOS CADA UNO DE NOSOTROS. DEBEMOS REALIZAR UNA VALORACIÓN OBJETIVA DE NUESTRO TRABAJO, EVITANDO SOBRESTIMAR NUESTRA LABOR DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.

ASUMIENDO UNA POSTURA OBJETIVA RECONOCEREMOS QUE LA CONCEPCIÓN QUE TENEMOS SOBRE NUESTRO DESEMPEÑO PUEDE DIFERIR A LA QUE TENGAN LAS DEMÁS PERSONAS SOBRE NOSOTROS.

REFLEXIONAR SERIAMENTE SOBRE LAS VENTAJAS QUE CONLLEVA LA RETROALIMENTACIÓN AL TRABAJO INDIVIDUAL DESALIENTA POSIBLES REACCIONES DE INCERTIDUMBRE, DESCONFIANZA, TEMOR E HIPERSENSIBILIDAD A SER EVALUADO.

ASIMISMO, LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO DEBE ENTENDERSE COMO UN PROCESO DE SUPERACIÓN TENIENDO ENTRE SUS EXPECTATIVAS LA CONFORMACIÓN DE UN PLAN DE CARRERA PARA CADA FUNCIONARIO DENTRO DEL ORGANISMO PÚBLICO.

FORTALECIENDO LA CULTURA DE LA EVALUACIÓN, A TODOS CORRESPONDE INVOLUCRARNOS EN ESTE PROCESO.

EN LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO SE INFIEREN CUATRO RETOS: LA CULTURA DE LA INSTITUCIÓN, INTERFERENCIAS PERSONALES DE LOS EVALUADORES, INTERFERENCIA PROPICIADA POR LA RECEPCIÓN DEL EVALUADOR Y REACCIONES DE LOS EVALUADOS A LA RETROALIMENTACIÓN DEL DESEMPEÑO.

▪ CULTURA DE LA INSTITUCIÓN:

LA CULTURA QUE PREDOMINA EN LA INSTITUCIÓN ES UN FACTOR QUE INFLUYE DE MANERA IMPORTANTE EN LOS RESULTADOS. LA CULTURA SE CONFORMA POR LA HISTORIA, VALORES, VISIÓN, MISIÓN PATRONES DE COMUNICACIÓN, PROCEDIMIENTOS, COMPORTAMIENTOS, ETC. DE ESTA MANERA, LA UTILIDAD DE LA EVALUACIÓN DE 360 GRADOS PUEDE AFECTARSE SIGNIFICATIVAMENTE CUANDO LOS INTEGRANTES DE UNA ORGANIZACIÓN NOS ESFORZAMOS POCO POR GENERAR UNA ATMÓSFERA DE RETROALIMENTACIÓN MÚLTIPLE Y HONESTA, CUANDO EXISTE LA TENDENCIA DEL SUBORDINADO DE CULPAR AL JEFE POR TODO Y VICEVERSA, O CUANDO SE DIFUNDE POBREMENTE EL AUTOCONTROL DEL DESEMPEÑO EN EL PERSONAL.

POR LO ANTERIOR, ES RESPONSABILIDAD DE TODOS EL FORTALECER UNA CULTURA DE EVALUACIÓN.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- **INTERFERENCIAS PERSONALES DE LOS EVALUADORES:**

TENDENCIA AL PROMEDIO: ES LA TENDENCIA DE QUIEN EVALÚA DE EVITAR LAS CALIFICACIONES MUY ALTAS O MUY BAJAS Y DE ESTA MANERA DISTORSIONA SUS MEDICIONES PARA QUE SE ACERQUEN AL PROMEDIO.

PERMISIVIDAD E INFLEXIBILIDAD: SE SUSCITA CUANDO EL EVALUADOR ADOPTA CRITERIOS DE EVALUACIÓN SISTEMÁTICAMENTE BENÉVOLOS O ERICTOS EN TODAS LAS EVALUACIONES QUE REALIZA.

EFFECTO DE HALO: OCURRE CUANDO EL EVALUADOR CONSIDERA EXCELENTE A UN EMPLEADO EN TODOS LOS FACTORES O CUANDO CONSIDERA DEFICIENTE EN TODOS LOS ASPECTOS. LO ANTERIOR DEBIDO A QUE LA VALORACIÓN POSITIVA O NEGATIVA GENERALIZADA SE REALIZA CON BASE EN UN SOLO ATRIBUTO O CARACTERÍSTICA DEL INDIVIDUO. POR EJEMPLO, EL EFECTO DE UNA SOLA ACCIÓN EQUIVOCADA O EXCELENTE PUEDE PROLONGARSE DEMASIADO AFECTANDO TODA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

DE PROXIMIDAD O EFECTO DE ORDEN: ES LA TENDENCIA A CALIFICAR AL EMPLEADO EN FUNCIÓN A LOS FACTORES PRECEDENTES. POR EJEMPLO, SI EL CONCEPTO PRECEDENTE FUE EVALUADO COMO EXCELENTE. LA CALIFICACIÓN DEL FACTOR SIGUIENTE SERÁ "IMPREGNADA DE LA RESPUESTA FAVORABLE ANTERIOR" Y SERÁ LIGERAMENTE MAYOR DE LA QUE PODRÍA SER DE OTRO MODO.

- **INTERFERENCIAS PERSONALES QUE DEPENDE DE LA PERCEPCIÓN DEL EVALUADOR:**

OLVIDO: LA PRECISIÓN EN LA EMISIÓN DE JUICIOS ES MENOR A MAYOR PASO DEL TIEMPO, LO QUE PROPICIA QUE LAS ACCIONES MAS RECIENTES DEL FUNCIONARIO PUEDAN INFLUIR EN TODA LA EVALUACIÓN.

CONTRASTE: SE PRESENTA CUANDO EL EVALUADOR TIENDE A JUZGAR A OTROS DE MANERA OPUESTA AL MODO EN QUE SE PERCIBE A SI MISMO.

SIMILITUD: LO OPUESTO AL ERROR DE CONTRASTE ES EL ERROR DE SIMILITUD, EL CUAL SUGIERE QUE EL EVALUADOR CALIFIQUE A OTRAS PERSONAS DEL MISMO MODO COMO SE PERCIBE A SI MISMO.

INFLUENCIA DEL CARGO: TENDENCIA A CALIFICAR MÁS ALTO AL QUE OCUPA UN PUESTO MEJOR PAGADO, SIMPLEMENTE POR LA POSICIÓN QUE OCUPA.

- **REACCIONES DEL EVALUADO ANTE LA RETROALIMENTACIÓN DEL DESEMPEÑO:**

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SUELE SER UN FACTOR IRRITANTE PARA LA PERSONA EVALUADA. ANTE UN PROCESO DE ESTA NATURALEZA, SE DEBEN CONSIDERAR LAS CONDUCTAS INCOMPATIBLES QUE SE SUSCITAN ENTRE LOS EVALUADOS, INTERPRETANDO LA RETROALIMENTACIÓN COMO UN CRITICISMO, CUYA PERCEPCIÓN ASUME UN ATAQUE PERSONAL BASADO EN LAS CRITICAS MÁS POPULARES LAS CUALES SE PRESENTAN EN FORMA DESTRUCTIVA.

PREVINIENDO LOS ASPECTOS ANTERIORES, ESTAMOS SEGUROS QUE ESTE PROCESO SE REALIZARÁ CON ABSOLUTA LIBERTAD, HONESTIDAD, OBJETIVIDAD, RESPONSABILIDAD, PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO DE CADA UNO DE NOSOTROS.

ANEXO 13

Propuesta B: Metodología de Evaluación Direccional o Descendente mediante el uso de escalas gráficas.

**“FORMATO DE NOTIFICACIÓN
DE RESULTADOS”**

TECIS CON
FALLA DE ORIGEN

DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y
DE ASISTENCIA COMPETITIVA ELECTORAL
CENTRO DE CAPACITACIÓN Y MEJORA CONTINUA

Página 1 de 6

**NOTIFICACIÓN DE RESULTADOS
DE LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO**

México, D. F. a ____ de _____ de 200__

C.

Rango y nivel:

Cargo:

Adscripción:

Fecha de ingreso al organismo público:

Fecha de ingreso en Asistencia Competitiva Electoral:

Trayectoria laboral como personal de carrera:

Me permito informar a usted los resultados que obtuvo en la evaluación del rendimiento al ejercicio correspondiente a un año de labores, a nivel global, por factor e indicador, de la instancia de adscripción y por cargos similares dentro de la organización; así como los aspectos que en el periodo fueron fortalezas y debilidades.

1. RESULTADO GLOBAL DE LA EVALUACIÓN

1.1 EVALUACIÓN INDIVIDUAL:

FACTOR	CALIFICACIÓN
EVALUACIÓN DE LA ACTUACIÓN, DESEMPEÑO Y APROVECHAMIENTO:	
• ACTUACIÓN	
• DESEMPEÑO	
• APROVECHAMIENTO	
EVALUACIÓN INDIVIDUAL DEL RENDIMIENTO	

TRABAJA CON
FALTA DE ORIGEN

**DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y
DE ASISTENCIA COMPETITIVA ELECTORAL
CENTRO DE CAPACITACIÓN Y MEJORA CONTINUA**

Pagina 2 de 6

1.2 EVALUACIÓN DESGLOSADA DEL ÁREA DE ADSCRIPCIÓN (DEPARTAMENTO, SUBDIRECCIÓN DE ÁREA O DIRECCIÓN GENERAL) A LA QUE PERTENECE:

FACTOR	CALIFICACIÓN
Actuación	
Desempeño	
Aprovechamiento	
Evaluación global del Área de adscripción	

1.3 EVALUACIÓN DESGLOSADA DE LA DIRECCIÓN DE ÁREA O DIRECCIÓN DISTRITAL A LA QUE PERTENECE:

FACTOR	CALIFICACIÓN
Actuación	
Desempeño	
Aprovechamiento	
Evaluación global de la Dirección de Área o Dirección Distrital	

1.4 EVALUACIÓN DESGLOSADA DE LA SUBDIRECCIÓN DE ÁREA (FUNCIONARIO ADSCRITO O COMISIONADO A OFICINAS CENTRALES):

FACTOR	CALIFICACIÓN
Actuación	
Desempeño	
Aprovechamiento	
Evaluación global del la Subdirección de Área	

TRES CON
FALLA DE ORIGEN

DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y
DE ASISTENCIA COMPETITIVA ELECTORAL
CENTRO DE CAPACITACIÓN Y MEJORA CONTINUA

Página 3 de 6

**1.5 EVALUACIÓN DESGLOSADA DEL DEPARTAMENTO (FUNCIONARIO ADSCRITO
O COMISIONADO A OFICINAS CENTRALES):**

FACTOR	CALIFICACIÓN
Actuación	
Desempeño	
Aprovechamiento	
Evaluación global del Departamento	

1.6 EVALUACIÓN DE CARGOS SIMILARES:

FACTOR	CALIFICACIÓN
Actuación	
Desempeño	
Aprovechamiento	
Evaluación global de Cargos similares	

TECNOLOGIA
FALLA DE ORIGEN

2. FORTALEZAS Y DEBILIDADES INDIVIDUALES EN EL RENDIMIENTO

ASPECTOS EXCELENTES

ASPECTOS BIEN REALIZADOS

ASPECTOS CON RENDIMIENTO REGULAR

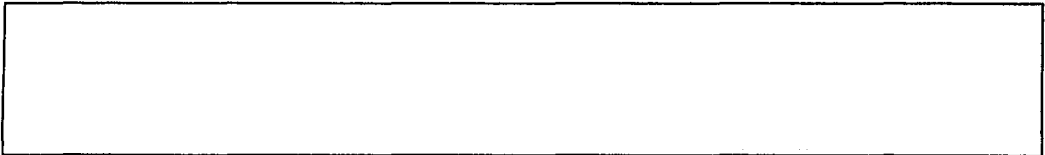
ASPECTOS MAL REALIZADOS

3. REPRESENTACIÓN GRÁFICA POR INDICADOR

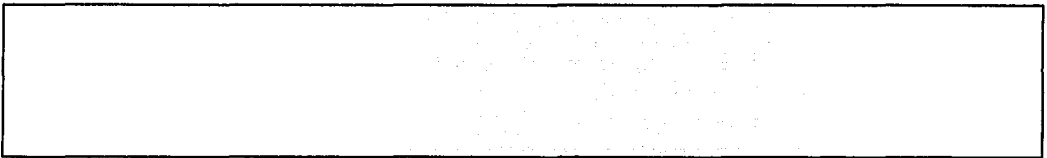
3.1 INTEGRACIÓN A/ DE EQUIPOS



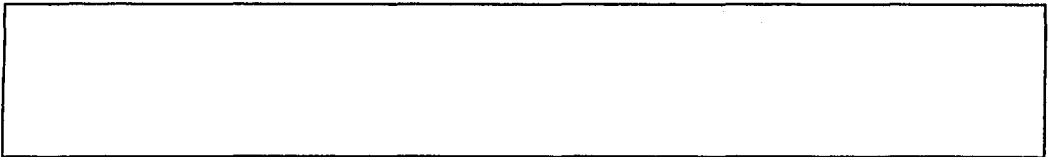
3.2 RELACIONES INTERPERSONALES



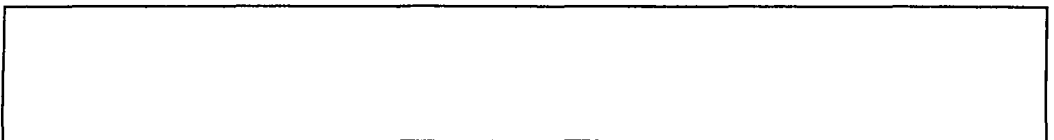
3.3 OPORTUNIDAD



3.4 CALIDAD



3.5 LOGRO DE FINES Y OBJETIVOS



REGISTRO CON
FALLA DE ORIGEN

**DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y
DE ASISTENCIA COMPETITIVA ELECTORAL
CENTRO DE CAPACITACIÓN Y MEJORA CONTINUA**

Pagina 6 de 6

**4. ACTIVIDADES Y/O METAS QUE FUERON EVALUADAS EN EL AÑO
LABORAL Y QUE SE UTILIZARON EN EL INSTRUMENTO "AMA":**

N°	ACTIVIDAD O META	INSTANCIA EVALUADORA

**5. NOMBRE DE LOS DOCUMENTOS SOPORTES
UTILIZADOS PARA LA CALIFICACIÓN:**

INDICADOR	NOMBRE DEL DOCUMENTO SOPORTE UTILIZADO
INTEGRACIÓN A / DE EQUIPOS	
RELACIONES INTERPERSONALES	
OPORTUNIDAD	
CALIDAD	
LOGRO DE FINES Y OBJETIVOS	

Agradezco su participación y lo exhorto para que con base en los aspectos a mejorar, realice un esfuerzo por superarlos en la próxima evaluación.

ATENTAMENTE

DIRECTOR DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN Y MEJORA CONTINUA

RECIBIDO
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 14

Propuesta B: Metodología de Evaluación Direccional o Descendente mediante el uso de escalas gráficas.

“PROGRAMA OPERATIVO ANUAL (POA)”

TELEFON
FALLA DE ORIGEN

OBJETIVOS GENERALES

1. Colaborar, ejecutar, instrumentar y operar en conjunción con otras áreas del organismo público y con la Secretaría General los programas de Fortalecimiento del Régimen de Asociaciones Políticas, de Impulso y Fortalecimiento de la Cultura Democrática y de Participación Ciudadana, de Organización de los Procesos Electorales y Procedimientos de Participación Ciudadana, así como el Desarrollo y Fortalecimiento Institucional.
2. Reforzar el proyecto de cumplimiento de ordenamientos legales, instrucciones y programas de trabajo.
3. Establecer los mecanismos eficientes que respondan a las expectativas de los órganos centrales, de la ciudadanía, las Asociaciones y los Partidos Políticos.
4. Apoyar y mejorar el flujo y los canales de comunicación entre las Áreas Centrales y Órganos Desconcentrados.
5. Sistematizar eficaz, eficiente y responsablemente, la información generada a nivel Distrital.
6. Garantizar la completa integración y el ágil funcionamiento de los Órganos Desconcentrados; y
7. Apoyar los trabajos de los Órganos Desconcentrados.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

PROYECTO: EJECUCIÓN Y OPTIMIZACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE TRABAJO INSTITUCIONALES

- ✓ Lograr la eficacia y eficiencia en la ejecución de los programas sustantivos del organismo público.
- ✓ Cumplir con el Programa Anual de Actividades.
- ✓ Recibir, cumplir, conservar y, en su caso, publicar en donde corresponda los acuerdos del Consejo Administrativo y demás normatividad aplicable.

PROYECTO: REFORZAMIENTO DEL FLUJO DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

- ✓ Optimizar los recursos materiales, humanos, técnicos y financieros para su funcionamiento.
- ✓ Solicitar apoyo para facilitar y agilizar el desarrollo de sus actividades.
- ✓ Solicitar guías técnicas, lineamientos, manuales administrativos, instructivos, formato de informes y demás documentos para facilitar el desarrollo de las actividades de los Órganos Desconcentrados.

✓ Entregar informes, reportes, requerimientos e información en general.

METAS

PROYECTO	INDICADOR	METAS	UNIDAD
Ejecución y optimización de los programas de trabajo institucionales.	Cumplimiento del Programa Anual de Actividades.	480	Documento
	Cumplimiento de los Acuerdos del Consejo Administrativo y demás normatividad aplicable.	Nc	Documento
	Optimización de los recursos materiales, humanos, técnicos y financieros.	480	Documento
Reforzamiento del flujo de comunicación institucional.	Solicitud de apoyo técnico.	Nc	Documento
	Solicitud de lineamientos, guías técnicas, manuales administrativos, instructivos, formatos de informes, etc.	Nc	Documento

Nc = Meta no cuantificable

SEGUIMIENTO Y CONTROL

Los Órganos Desconcentrados del organismo público deben acatar la normatividad generada por los Órganos Centrales, y ser responsables de la instrumentación, ejecución y cumplimiento de las acciones y programas de trabajo. Se debe buscar así cumplir con profesionalismo y eficacia con los objetivos institucionales y llevar a cabo los procesos electorales y procedimientos de participación ciudadana.

Es necesario que el proceso de seguimiento, control y análisis de los proyectos propuestos para el ejercicio de un año de labores, se lleve a cabo mediante la comunicación permanente entre los Órganos Desconcentrados y el Departamento de Enlace y Auxilio a Órganos Desconcentrados. Dicha comunicación permitirá allegarse de los insumos para el procedimiento que permita la síntesis de la información que estos organismos generan, así como un cronograma que permita el seguimiento puntual, el análisis y control de las áreas señaladas.

Estas medidas tienen por objeto detectar las necesidades y requerimiento de los Órganos Desconcentrados para dar cumplimiento a las disposiciones y programas establecidos por el organismo público, así como resolver problemas, deficiencias o inconsistencias que pudieran presentar, y en consecuencia afectar el cumplimiento de las metas.

TRABAJO CON
FALLA DE ORIGEN

Abreviaturas

DREF	Director de Regulación Electoral y Formación.
DPLEDF	Director del Padrón y Lista de Electores del Distrito Federal.
SAJ	Secretario de Asistencia Jurídica.
DPA	Dirigente de Proyecto "A".
DPB	Dirigente de Proyecto "B".
IMES	Motivación Esperada.
CVT	Calidad de vida en el trabajo
SNCCCL	Sistema de Normalización y Certificación de Competencia Laboral.
PMETyC	Programa de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación.
CONOCER	Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral.
DGETI	Dirección General de Educación Tecnológica Industrial.
DGETA	Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria.
UECyTM	Unidad de Ciencia y Tecnología del Mar.
CONALEP	Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica.
DGCFP	Dirección General de Centros de Formación Profesional.
PROBECAT	Programa de Becas para la Capacitación de los Trabajadores.
CIMO	Calidad Integral y Modernización.
STyPS	Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
DGE	Dirección General de Empleo.
SEP	Secretaría de Educación Pública.
NTCL	Norma(s) Técnica(s) de Competencia Laboral.
CECOLAB	Certificadora de Competencia Laboral en Alimentos y Bebidas, S.C.
CALMECAC	Calidad Mexicana Certificada, A.C.
CENEVAL	Centro Nacional de Evaluación de la Educación Superior, A.C.
IMNC	Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C.

CLYC	Competencia Laboral y Competitividad, S.C.
CIATEC	Centro de Investigación y Asesoría Tecnológica en Cuero y Calzado, A.C.
CIPP	Evaluación del Contexto, Entrada (Input), Proceso y Producto.
DGPLEDF	Dirección General del Padrón y Lista de Electores del Distrito Federal.
DGRE	Dirección General de Regulación Electoral.
DGAEFC	Dirección General de Aprendizaje Electoral y Formación Cívica.
DGAPP	Dirección General de Agrupaciones y Partidos Políticos.
UAJ	Unidad de Asistencia Jurídica.
DEAOD	Departamento de Enlace y Auxilio a Órganos Desconcentrados.
ACE	Asistencia Competitiva Electoral.
POA	Programa Operativo Anual.
AMA	Actividades y/o Metas Alcanzadas.
SPSS	Statistics Program for Science Social.
ADA	Factores Actuación, Desempeño (sin considerar el indicador Cumplimiento) y Aprovechamiento.
SIG	Sistema de Información Gerencial

TECNOLOGIA
FALLA DE ORIGEN

Fuentes bibliográficas, hemerográficas, estadísticas y documentales

Arias Galicia, F. y Heredia Espinosa, V.(1999). "Administración de Recursos Humanos". México: Trillas.

Bandura, A. (1977) Self – efficacy. Toward a unifying theory of behavioural change. Psychological Review. 84, 191 – 215.

Bazinet, André. (1984), La evaluación del rendimiento: Métodos para la evaluación de los mandos intermedios de la empresa, Barcelona, Herder.

Blum, Milton. L. y Naylor, James C. (1999). "Psicología industrial". México: Trillas. 4ª Reimpresión.

Chiavenato, I. (1994). "Administración de Recursos Humanos". Colombia: Mc. Graw Hill. 2ª Edición.

Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) www.conocer.org.mx

Davis, K. y Newstrom, J. W. (1999). "Comportamiento humano en el trabajo". México: Mc. Graw Hill. 10ª Edición.

Dessler, G. (1996). "Administración de personal". México: Prentice – Hall. 6ª Edición

Formación Profesional. www.cgtforo.org.ar/Documentos/indicefp.html

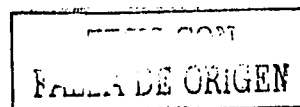
France, Steve (2002). "Evaluación de 360°". México: Panorama. 1ª Edición

Gallart, Maria Antonieta y Jacinto Claudia Competencias Laborales: Tema clave en la articulación Educación – Trabajo. Biblioteca de la Organización de Estados Iberoamericanos www.campus.oei.org/oeivirt/fp/cund2a04.htm

Guillén Gestoso, C. y Guil Bozal, R. (2000). "Psicología del trabajo para relaciones laborales". España: Mc. Graw Hill / Interamericana de España.

Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1980) Work redesign. Nueva York: Addison – Wesley.

Latham, G. P. (1986). "Job Performance and Appraisal. En Cooper y Robertson. International Review of Industrial and Organizational Psychology pp. 117 – 155.



Oliver, John E. "Performance Appraisals that Fit", en Personnel Journal, vol. 64, n° 6, junio de 1985, p. 69.

Peiró, J. M. (1997) Sistemas efectivos de evaluación del rendimiento: resultados y desempeños. Barcelona: Ed. EUB.

Productividad Empresarial "Evaluación de Desempeño".
www.logros.com/edesempeno.htm

Quezada Martínez, H. Competencias Laborales: "La puerta en valor del capital humano". www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias2.htm

Quijano, S. D. y Navarro, J. (1998). "Un modelo integrado de la motivación en el trabajo: Conceptualización y medida. Revista de Psicología en el trabajo y de las Organizaciones, 14 (2) p. 193 – 216

Quijano, S. (1997). La evaluación del rendimiento: Resultados y Desempeños. Barcelona: Ed. EUM

Stufflebeam Daniel L y Shinkfield Anthony J. (1989). Evaluación sistemática: Guía Teórica y Práctica, Ediciones Paidós Ibérica, 1ª Reimpresión, Barcelona.

Summers, Gene F. (1978) Medición de Actitudes, México Trillas.

Vazquez I, M. "Competencias Laborales"
www.itson.mx/itson2000/publicaciones/cultadm/febmar/competenciaslaborales.htm

Vroom, V.H. (1964) Work and motivation. Nueva York Wiley & Sons

Wayne Cascio y H. John Bernardin, "Implications of Performance Appraisal Litigation for Personnel Decisions", en Personal Psychology, verano de 1981, pp. 211 – 212.

W. C. Borman, "Effects on Instruction to Avoid Halo error in Reliability and Validity of Performance Evaluation Ratings", en Journal of Applied Psychology, Vol. 65, 1975, pp. 556-560.

Werther, W. B. y Davis, K. (2000). "Administración de personal y recursos humanos". México: Mc. Graw Hill. 5ª Edición.

