INSTITUTO ELECTORAL
CIUDAD DE MÉXICO

METODOLOGÍA PARA LA ENTREVISTA DE ASPIRANTES A CONSEJERAS Y CONSEJEROS DISTRITALES PARA EL PROCESO ELECTORAL ORDINARIO LOCAL 2020-2021

Comisión Provisional Encargada de Vigilar la Oportuna Conformación de los Consejos Distritales

Noviembre, 2020

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 1

I. DEL TIPO DE ENTREVISTA 2

II. PROPÓSITO DE LA ENTREVISTA 2

III. COMPETENCIAS POR VALORAR 2

IV. GUÍA DE ENTREVISTA 3

A. Preparación de la entrevista 3

B. Apertura de la entrevista 5

C. Desarrollo de la entrevista 6

D. Cierre de la entrevista 8

E. Preguntas relacionadas con la competencia 9

F. Escala de calificación 11

INTRODUCCIÓN

En el marco del Proceso Electoral Ordinario Local 2020-2021, el 10 de agosto de 2020, el Consejo General del Instituto Electoral de la Ciudad de México (Consejo General), mediante Acuerdo IECM/ACU-CG-051/2020, aprobó la Convocatoria dirigida a la ciudadanía y partidos políticos a participar en el Proceso Electoral Local Ordinario 2020-2021, para elegir Diputadas y Diputados al Congreso de la Ciudad de México; Alcaldesas y Alcaldes, así como Consejalas y Consejales de las dieciséis demarcaciones territoriales, cuya jornada electoral se celebrará el 6 de junio de 2021.

El 11 de septiembre de 2020, el Consejo General, realizó la declaración formal del inicio del Proceso Electoral Local Ordinario 2020-2021.

Como lo establecen los artículos 71, fracción I, y 72 del Código de Instituciones y Procedimientos Electorales de la Ciudad de México (Código), el 9 de octubre de 2020, por Acuerdo IECM/ACU-CG-077, el Consejo General aprobó la creación de la Comisión Provisional encargada de vigilar la oportuna conformación de los Consejos Distritales (Comisión Provisional), de instruir los procedimientos por presuntas irregularidades de las personas Consejeras Electorales Distritales, así como de dar seguimiento a los Sistemas Informáticos que apruebe el Consejo General; para contribuir a la adecuada preparación, organización y desarrollo del Proceso Electoral Local Ordinario 2020-2021.

El 30 de octubre de 2020, a través del Acuerdo IECM/ACU-CG-089/2020, el Órgano Superior de Dirección, aprobó la Convocatoria del Proceso de selección y designación de Consejeras y Consejeros Distritales del Instituto Electoral de la Ciudad de México para el Proceso Electoral Ordinario Local 2020-2021 (Convocatoria).

De conformidad con la Convocatoria, durante el desarrollo de la Tercera etapa del proceso de selección, una vez concluida la valoración curricular, la persona aspirante sostendrá una entrevista con al menos una Consejera o Consejero Electoral del Consejo General del Instituto Electoral, quien podrá apoyarse de alguna de las personas titulares de las Direcciones Ejecutivas, Unidades Técnicas, u Órganos Desconcentrados.

En la etapa de las entrevistas podrán estar presentes las personas que designen las representaciones de los partidos políticos acreditados ante el Consejo General del Instituto Electoral, quienes no tendrán derecho a voz durante las entrevistas.

Asimismo, la Convocatoria dispone que la entrevista se llevará a cabo por medios electrónicos y tendrá una duración de 15 minutos; se realizará y calificará conforme a la metodología que apruebe la Comisión Provisional, y será publicada en el sitio de internet del Instituto Electoral (www.iecm.mx) previo al inicio de las entrevistas.

I. DEL TIPO DE ENTREVISTA

La Comisión Provisional, sabedora de los trabajos de selección de quienes habrán de ocupar los cargos de Consejeros y Consejeras Distritales, ha identificado que existen diversas formas de entrevista que determinan un proceso de selección de personas candidatas a ocupar un puesto o comisión, siendo entre otras, las siguientes:

- **Entrevista estandarizada:** la cual es una especie de cuestionario oral. La persona entrevistadora lee las preguntas y quienes participan anotan las respuestas que consideren correctas. Se suele utilizar en el proceso de selección de búsqueda pasiva, cuando hay muchas personas candidatas.

- **Entrevista libre:** es una charla de carácter informal, que permite la obtención de datos subjetivos acerca de la persona candidata.

- **Entrevista mixta:** no se sirve de un cuestionario fijo, ni plantea unas preguntas prefijadas sino que sigue una especie de guía de entrevista en la que se detallan las áreas de interés que han de ser exploradas.

En tal sentido, se propone llevar a cabo como mecanismo de selección la entrevista mixta, la cual será aplicada por una persona Consejera Electoral, acompañada de una persona Titular un Órgano Ejecutivo o Técnico, así como de una persona Titular de Órgano Desconcentrado.

Dicha entrevista se realizará en un formato de panel, donde las tres personas entrevistadoras formularán sus preguntas dentro de un mismo espacio tiempo, de tal suerte que las respuestas de la persona entrevista sean útiles para formar un juicio en todas las entrevistadoras.

Por otra parte, atendiendo a las condiciones de la emergencia sanitaria por la Pandemia del COVID-19, la entrevista se realizará a través de una videoconferencia, utilizando para tal efecto la plataforma *Microsoft Teams*, a través de la cual se realizará la grabación de ésta.

II. PROPÓSITO DE LA ENTREVISTA

La finalidad de esta etapa es obtener información sobre las aptitudes y competencias de las personas aspirantes que se apeguen a los principios rectores de la función electoral y cuenten con las competencias indispensables para el desempeño del cargo (liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, negociación, profesionalismo e integridad).

III. COMPETENCIAS POR VALORAR

Para esta etapa, las personas entrevistadoras deberán asentar el valor cuantificable de cada uno de los rubros a calificar en la misma, considerando los siguientes aspectos:

Rubros	Puntaje a asignar	Porcentaje
Resolución de problemas	0 a 2.5	25%
Trabajo en equipo	0 a 2.5	25%
Liderazgo	0 a 2.5	25%
Negociación	0 a 2.5	25%
Total	0 a 10	100%

IV. GUÍA DE ENTREVISTA

Este apartado tiene por objeto proporcionar la información secuencial para llevar a cabo entrevistas de tipo conductual. Con la finalidad de facilitar el procedimiento a las personas que realizarán las entrevistas, se ofrecen las etapas o pasos a seguir en un esquema inicial y, posteriormente, se describe cada uno de los momentos considerados incluyendo recomendaciones.

A. Preparación de la entrevista

Es la etapa en la cual el panel de entrevistadores se prepara e informa lo necesario para conducir la entrevista, y para ello, requieren conocer los aspectos que serán valorados, así como los datos e información general de la persona candidata y la contenida en su *currículum vitae.*

Es necesario identificar aquellos aspectos que llamen la atención, como la preparación y trayectoria laboral, entre otros aspectos, con el fin de abundar en ellos, con el propósito de preparar preguntas específicas a realizar.

En esta etapa es importante considerar que conforme más tiempo se invierta en la preparación la entrevista, podrá ser más ágil la ejecución de ésta. Para ello, se sugiere lo siguiente:

- Revisión de la descripción del cargo. Es importante tener claras las funciones que se realizarán en el cargo de integrante de un Consejo Distrital.

- Identificar los aspectos a valorar. En el presente documento están identificados los rubros que tendrán que ser explorados, así como el peso asignado a los mismos.

- Revisión del expediente de la persona candidata. Antes de encontrarse con la persona, se recomienda revisar la información que se dispone acerca de ella. Una vez que cuente con el marco contextual sobre la experiencia de la persona, le será más fácil preparar las preguntas a proyectos o actividades específicas que agilizarán el flujo de la entrevista.

Un aspecto importante de esta etapa es la conducción de la entrevista, que consiste en dirigir el diálogo para obtener la información que permitirá valorar el perfil de la persona candidata. Se sugiere tomar en cuenta las siguientes recomendaciones para una conducción sobresaliente:

- *Manejar adecuadamente los silencios*. Una vez que formulamos la pregunta, debemos dar tiempo de recordar la situación que mejor enmarca la competencia a la que estamos haciendo referencia. Si después de un par de segundos sin respuesta, hacemos otra pregunta para evitar "silencios incómodos", estamos interrumpiendo su proceso de pensamiento y podemos estar perdiendo información valiosa. Por el contrario, debemos darle tiempo de recordar; si después de un tiempo considerable, la persona aspirante no puede encontrar un ejemplo de esa conducta, debemos reformular la pregunta para estimular su memoria. No debemos evaluar a una persona por el tiempo que le toma pensar en ejemplos para las situaciones que indagaremos, en realidad, esto puede ser un indicador de que está bajo demasiada presión y podríamos intentar hacer un par de preguntas más sencillas para ayudarle a relajarse y, así, continuar con la entrevista.

- *Llevar un control adecuado de la entrevista*. En un escenario contrario a los silencios, puede ser que nos encontremos con una persona que habla demasiado o no enfoca sus respuestas a lo que estamos buscando. Como entrevistadores se debe mantener el control y saber cuándo interrumpir una respuesta o redirigirla. Si el postulante se sale de la línea de una pregunta, se pueden aprovechar sus pausas o el final de un enunciado para regresar la entrevista a su fin original, por ejemplo, al preguntarle ¿Y esta experiencia cómo te ayudó a llegar a tu objetivo? Las interrupciones con tacto se facilitan, parafraseando o resumiendo lo que está diciendo el candidato para demostrar que está escuchándole, o bien, dando una explicación.

- *Evitar distracciones o interrupciones*. Quien entreviste necesita concentrar su atención en lo que se está diciendo. Interrumpir el proceso de pensamiento de la persona entrevistada puede dejar de lado información valiosa, las distracciones pueden hacer no escuchar detalles críticos para la toma de decisiones. Es por ello que se destaca la importancia de realizar la entrevista en un ambiente propicio para ello.

- *Evitar prejuicios*. Una forma de evitar influenciarse por primeras impresiones o prejuicios es enfocar las preguntas en probar la tesis contraria, por ejemplo, si la impresión del entrevistador es que la persona solicitante tiene dificultades para trabajar en equipo, se pueden orientar las preguntas a experiencias en las que haya obtenido un resultado favorable o un desempeño excepcional trabajando con otras personas. De esta forma se puede confirmar o desmentir la observación inicial basados exclusivamente en conductas.

- *Ser flexible en el proceso*. El tener una guía de preguntas no significa que la entrevista tenga que seguir una ruta determinada y rígida, se debe visualizar la guía como una base o punto de partida que, de acuerdo con la información que cada

persona proporciona, dará pauta para realizar cuestionamientos más puntuales o específicos en el marco de un diálogo fluido y dinámico.

- *Mostrar actitud no sexista ni discriminatoria*.

- Lenguaje oral, al realizar una entrevista es fundamental tener cuidado cuando se habla con las personas, para evitar un lenguaje sexista (en el que predomina el uso de términos en masculino) se sugiere hablar de "personas", "quienes participan", en lugar de "los candidatos", así como evitar referir que los cargos son puestos de "director" "subdirector" en lugar de éstos se puede mencionar "la dirección que se concursa" la subdirección en concurso es…".
- Edad, Uno de los elementos más relevantes del concurso de selección es su carácter incluyente en el que aspectos como la edad de las personas que participan no debe ser un factor que determine su selección, por lo que es de suma relevancia tomar en cuenta que la edad de la persona, si es adulta, adulta joven o adulta mayor, no determina sus conocimientos, experiencia y aptitudes. Una persona joven puede reunir los criterios establecidos en el perfil, como también los puede reunir alguien que sea de más edad.
- Vestimenta: Si bien la forma de vestir de las personas para asistir a una entrevista proporciona información sobre sus gustos, este factor no puede ser determinante para elaborar una opinión sobre ella o él y mucho menos habla sobre su desempeño en el puesto al que aspira a ocupar. El gusto por la vestimenta o los colores de ésta, aparentemente dicen aspectos sobre la persona, sin embargo, no es la información que se está buscando en esta fase. Recordar que los gustos son variados y que el uso de determinadas prendas o accesorios puede estar en función del poder adquisitivo de las personas. Cuando se da importancia a este elemento, se podría estar incurriendo en un acto de discriminación por condición social. Una vestimenta que parezca adecuada puede inducir a una opinión poco acertada o inadecuada sobre la persona y sus capacidades.
- Discapacidad. En las entrevistas es posible que asistan personas que, por circunstancias diversas, puedan presentar alguna discapacidad motora, auditiva, visual o de cualquier otra índole, lo importante es tomar en cuenta que si la persona ya llegó a esa etapa es porque pudo superar las fases previas y ahora es necesario profundizar sobre sus aptitudes, conocimientos y experiencia para el cargo que concursa.

B. Apertura de la entrevista

La entrevista inicia con lo que se conoce como establecer "Rapport", es decir, generar confianza en la persona mediante comentarios o preguntas iniciales que permitan crear un ambiente agradable que facilite la comunicación durante la entrevista. Para lograrlo, es importante generar empatía con la persona, considerando cómo ésta desde su perspectiva, vive el proceso de evaluación y la probable tensión que esto le genera.

Se deberá comenzar la interacción con la persona aspirante haciendo comentarios o preguntas que generen un ambiente agradable para generar confianza con rapidez y así obtener la mayor información de sus respuestas.

- Demostrar a la persona un enfoque amable y profesional a la vez.
- Asegurarse de contar con un ambiente libre de interrupciones.
- Verificar la distribución de los muebles para facilitar una interacción directa con quien participa en la entrevista y, a la vez, tomar notas con naturalidad.
- Mencionar el nombre de la persona al saludar.

En esta etapa es importante ubicar a la persona entrevistada en el contexto laboral. Para ello, se debe informar que ya ha se ha tenido la oportunidad de revisar su curriculum vitae y que esto le ha permitido conocer su experiencia laboral de manera general, por lo que ya cuenta con datos concretos de su trayectoria como las posiciones que ha ocupado, los períodos, etc.

Si tiene alguna duda, por ejemplo, acerca de la naturaleza de las organizaciones que menciona en su curriculum vitae, o qué actividades desempeñaba en ellas, resuélvala en el momento.

Cuando se señala que el rapport se ha logrado, se hace referencia al logro de una atmósfera agradable, que el clima emocional, producto de la interacción humana durante la entrevista, ha sido tal que se logró la cooperación por parte de las personas entrevistadas para alcanzar los objetivos de esta, y que dicha interacción fue de compresión, empatía, calidez y entendimiento mutuo.

C. Desarrollo de la entrevista

Durante la realización de la entrevista, explique los siguientes seis pasos a quien participa en la entrevista como parte de la metodología de la entrevista conductual:

1) Informe que la institución está utilizando una guía para realizar las entrevistas a la que se ceñirán y que utilizan una metodología particular. Informe que para profundizar sobre su experiencia profesional le estará solicitando ejemplos específicos de lo que haya vivido con anterioridad.
2) Explique que le irá planteando preguntas acerca de situaciones relacionadas con diferentes temas (nos referimos a las competencias o habilidades) en las que necesitará que explique qué fue lo que hizo o cómo resolvió la situación
3) Mencione que solicitará una serie de ejemplos de situaciones basadas en su experiencia profesional por lo que le pedirá que seleccione los ejemplos de situaciones que le hayan implicado retos, o que en su momento haya considerado difíciles dado que serán más útiles.
4) Explique que requerirá escoger entre sus diversas experiencias, por lo que será mejor que hable acerca de ejemplos de situaciones difíciles que haya resuelto o que hayan concluido positivamente.
5) Los ejemplos más recientes son mejores, como punto de inicio se puede tomar referencia del último puesto y en caso de que no existan situaciones aplicables indague hacia atrás en la experiencia, para identificar una competencia especifica.
6) Finalmente debemos aclarar que durante la entrevista tomaremos notas.

Esta etapa es la parte central de la entrevista en la que se obtiene la información más relevante, cuantitativa y cualitativa, principalmente datos generales, escolaridad experiencia laboral, expresión de conductas y lenguaje no verbal.

Es en esta fase donde se plantearán las preguntas sobre aspectos de interés para la Institución y el cargo. Las primeras preguntas se enfocarán en los puntos básicos del currículum para posteriormente pasar a aspectos que brinden a la persona entrevistada una mayor confianza, pero sin tocar aspectos que no tengan que ver con el desarrollo profesional o de carácter sensible dentro de la entrevista, que en algún momento pudieran tornarse incómodos, demasiado personales o, incluso, discriminatorios. Es indispensable tomar notas, pues el proceso se caracteriza por una afluencia significativa de información por parte de quienes se evalúan.

Durante el desarrollo de la entrevista, se llega a la cima cuando se obtiene información básicamente cualitativa y, por tanto, más significativa. En este momento es mayor la intervención de la persona entrevistada que la de quien entrevista. Aquí es conveniente explorar el área del concepto de sí mismo y las metas. Las preguntas utilizadas son de tipo abierto. En esta etapa, se exploran las diferentes áreas en la vida de la persona candidata, enfocadas a su probable desempeño en el cargo al que aspira.

Derivado de lo anterior, para obtener evidencia significativa es recomendable seguir los siguientes puntos:

1. En general, invite a la persona entrevistada a que describa situaciones como si las estuviera narrando de como las vio en alguna película.
2. Considere que la metodología puede resultar inesperada para la persona entrevistada, la primera pregunta constituirá un ejercicio, en el que guiará acerca de la forma en que se requiere presente sus respuestas. Puede hacer comentarios como: "*A la mayoría de la gente se le hace difícil...*".
3. De tiempo a que la persona piense sus respuestas.
4. Permita que le dé un primer ejemplo y proporcione retroalimentación acerca de si la respuesta cumple como evidencia de comportamiento. Es importante facilitar que la persona pueda realizar un ensayo y cometer errores sin sentirse presionada.
5. Si le refiere una situación poco compleja permítale terminar ese ejemplo en esta primera ocasión. En la siguiente pregunta puede solicitar que seleccione una experiencia más compleja.
6. Por ejemplo, si únicamente le describe una situación, haga comentarios como: "*Me queda clara la situación, ¿Podría continuar describiendo que hizo usted ante ella?*"
7. En ocasiones las personas hablan en plural ("*decidimos*"), pregunte "*¿A quiénes se refiere, o quiénes estuvieron involucrados?*" y después solicite que especifique acerca de lo que hizo.
8. Considere que algunas personas han aprendido a pensar en su equipo de trabajo o son modestos y por lo tanto insistirán en describir sus acciones como parte de un equipo. Por tanto, es importante preguntarle:
    a. ¿En qué consistió su participación?
    b. ¿Usted en qué contribuyó?
    c. ¿Me puede aclarar lo que hizo usted a diferencia del resto de las personas que integraban el equipo?

9. Es común que las personas describan "*lo que se debe hacer*" en lugar de lo que hicieron y dedican una larga exposición a explicar el proceso o procedimientos de trabajo.

   Ejemplo:

   "*se convoca a quienes integran la asamblea…*"
   Usualmente informamos…
   Entiendo que esa es la forma de trabajo ¿Podría describirme un ejemplo concreto? Platíqueme como cuando cuenta una anécdota.

Una vez que le quede clara la respuesta que se requiere, proceda a plantear las preguntas referentes a las siguientes competencias.

Es importante seguir un flujo para cubrir las competencias de la guía; este documento presenta las competencias a evaluar, sin seguir una secuencia ideal. Conforme la conversación se lleva a cabo, suelen relacionarse temas y hacer que converja más de una competencia, por ejemplo, si se habla de un conflicto, en ella convergen las competencias de Trabajo en equipo y Negociación. Es factible que con una sola situación descrita obtenga evidencias para las dos competencias profundizando en algunos detalles. Por tal motivo se consideran dos tipos de flujo durante la entrevista.

- **Lineal**: Planteé las preguntas de cada competencia siguiendo la secuencia de la guía y ajuste la conversación a ésta.
- **Flexible**: Se ajusta la secuencia en la que se plantean las preguntas por competencia con base en el desarrollo de la conversación. Implica mayor dominio de la metodología.

D. Cierre de la entrevista

Esta etapa es un anuncio por parte de la persona entrevistadora de que la conversación está a punto de finalizar. Para concluir, quien tenga el uso de la palabra puede destinar los últimos minutos para cerrarla puntualizando los siguientes tres aspectos en el orden sugerido:

a. Describir brevemente el cargo, las condiciones del trabajo que se desarrollará, y las características de la institución.
b. Agradecer a la persona candidata el tiempo dedicado y comunicarle el siguiente paso.
c. Ofrecer a la persona candidata la posibilidad de expresar sus dudas sobre el proceso de selección o el cargo en particular.

Se puede realizar el cierre con apoyo de preguntas referentes a las actividades que la persona entrevistada llevará a cabo durante ese día o fin de semana, las características del trabajo o algún otro aspecto que pueda contribuir a que éste se relaje y le avise del cierre.

Ejemplo de frases en las que puede apoyarse para el cierre de la entrevista:

"Antes de finalizar me gustaría que me explicara…"
"Antes de finalizar esta entrevista ¿puede aclararme por qué…?"

"Antes de finalizar ¿desea agregar algo que no hayamos conversado y considere…"

En esta etapa de la entrevista es importante evitar generar falsas expectativas en la persona candidata, es decir, prometer algo que desvirtúe el trabajo de la persona entrevistadora o que vaya en contra de la ética profesional que se debe cuidar a lo largo del proceso de selección de la persona candidata.

Con base en las etapas y el objetivo que se persigue a lo largo de la entrevista en la selección de personal, durante su desarrollo se exploran distintas áreas de la vida de la persona candidata con el fin de obtener datos específicos sobre su comportamiento.

E. Preguntas relacionadas con la competencia

En atención a los rubros que se estarán explorando en la entrevista, a continuación, se proponen una serie de preguntas sugeridas para que las personas entrevistadoras orienten sus planteamientos a identificar los comportamientos deseables, conforme a lo siguiente:

Resolución de Problemas Analiza y soluciona problemas; toma decisiones oportunas y razonables	
Preguntas	Criterio de respuesta
● Relate una situación en la que necesitó reunir información para tomar una decisión. ● Cuando tiene que tomar una decisión, ¿qué aspectos analiza principalmente?	● Vincula la información obtenida con su toma de decisiones.
● Describa un ejemplo de análisis de datos para la toma de decisiones.	● Verifica la confiablidad de los resultados o de la información que obtiene.
● Piense en una situación de decisión laboral difícil que haya enfrentado y comente qué hizo. ● ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema?	● Crea escenarios de simulación de situaciones derivando consecuencias y propone opciones, con base en ellas.
● Piense en una decisión o problema que haya requerido presentar alternativas de solución a un superior ¿qué acciones tomó? ● ¿Se planteó diferentes alternativas para solucionar el problema o aplicó directamente una solución sin pensar en otras posibles?	● Recomienda alternativas de solución, basado en argumentos sólidamente sustentados.
● Comente una ocasión en la que haya evaluado riesgos para tomar una decisión. ● Describa una situación donde afrontó un problema complejo que requirió un pensamiento cuidadoso y el análisis, ¿qué obstáculos encontró? ¿cómo los superó? ● Piense en una decisión que tomó y no fue la correcta, ¿por qué? ¿cómo piensa que se tenía que haber resuelto?	● Toma decisiones asumiendo niveles de riesgos previamente analizados, en su ámbito de responsabilidad.

Trabajo en Equipo Colabora con otras personas; participa activamente hacia una meta común; valora la contribución de cada persona al equipo; comprende la repercusión de las propias acciones	
Preguntas	Criterio de respuesta
● Deme un ejemplo de una situación en la que su equipo de trabajo tuvo que colaborar con otros equipos para alcanzar un objetivo. ● Describa un grupo en el cual mostraba actividad y tenía que conseguir un objetivo común, ¿cuál es la misión del grupo? ¿cuál era su papel? ● Señale un ejemplo de un buen trabajo en equipo.	● Trabaja efectiva y cooperativamente con equipos de diferentes áreas, disciplinas o regiones a fin de alcanzar sus objetivos.
● Deme un ejemplo de una situación en la que obtuvo la colaboración de alguien fuera de su equipo de trabajo. ● ¿Cuáles son los aspectos que más valora a la hora de trabajar en equipo?, ¿con qué grupos se ha sentido más cómodo?	● Construye redes de trabajo y relaciones dentro y fuera de su propia función o área de influencia.
● Deme ejemplos de contactos que haya desarrollado en el trabajo y de lo que obtuvo de esa relación. ● ¿Cuándo mejora su rendimiento, en acciones individuales o en grupo?	● Mantiene y aprovecha relaciones externas a través de las cuales obtiene recursos e información relevante.
● ¿Con qué persona le ha resultado más difícil interactuar en el trabajo? ¿por qué le resultó difícil? ¿qué hizo para trabajar con esa persona? ● Cuando trabaja con personas nuevas, ¿cómo hace para coordinar esfuerzos? ● ¿Qué tipo de personas compañeras de trabajo le desagradan especialmente?	● Ajusta su estilo personal de interacción al estilo y necesidades de las personas con las que trabaja.
● Deme ejemplos de una situación en la cual implementó medidas para fomentar el respeto y la no discriminación o bien, señale ejemplos de situaciones donde su equipo de trabajo tuvo que trabajar con otros equipos para fomentar estos rubros. ● Si alguien le pidiera ayuda para realizar un trabajo, ¿cómo reaccionaría?	● Fomenta el respeto, la no discriminación, la equidad laboral entre su equipo de trabajo y en su interacción con los demás.

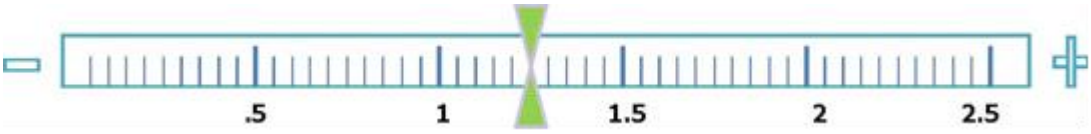
Liderazgo Orientar la acción de grupos; capacidad para integrar las opiniones de otros/as para llegar a los objetivos	
Preguntas	Criterio de respuesta
● Describa a su jefe/a ideal.	● Traduce la visión y logra que cada miembro del equipo se comprometa y aporte al cumplimiento de objetivos.
● ¿Ha tenido que hacerse cargo de algún grupo? ¿cuál? Describa la situación. ● ¿Ha tenido que hacerse cargo de un grupo mientras la persona responsable estaba ausente?	● Forma equipos y les delega responsabilidades y tareas en función de las competencias, el potencial y los intereses de los colaboradores.
● ¿Cómo logró que todas las personas respondieran? ● ¿Alguna vez ha percibido que tenía influencia sobre otras personas?	● Crea compromiso y moviliza a sus personas colaboradoras a gestionar, aceptar retos y desafíos, superando intereses personales para alcanzar las metas.
● ¿Le tocó alguna vez alguien difícil de manejar? ¿cómo resolvió el problema?	● Brinda apoyo y motiva a su equipo en momentos de adversidad, a la vez que comparte las mejores prácticas.

Negociación Resolución alternativa de conflictos o situaciones que impliquen acción multilateral. No influenciable; afirma ideas propias y persuade a otros; consigue apoyos y el compromiso de otros; negocia con eficacia	
Preguntas	Criterio de respuesta
● ¿Podría indicarme alguna situación en su vida en la que haya tenido que negociar algo importante? ● Describa un momento cuando ganó el apoyo de alguien que al principio estaba en desacuerdo con usted, ¿cuál era la situación?, ¿cómo respondió la persona al principio?	● Enfrenta desacuerdos y rechazos para lograr las metas de negociación.
● ¿Qué argumentos desarrolló usted?	● Expone objetivamente ventajas y desventajas de las propuestas cuantitativa y cualitativamente.
● ¿Cuál fue la situación final? ● ¿Se llegó a un acuerdo donde salieran todas/os ● beneficiadas/os?	● Logra acuerdos dentro de los tiempos y condiciones establecidos.

F. Escala de calificación

Una vez concluida la entrevista conductual, se deberán realizar los siguientes pasos para calificar las respuestas y determinar si cubre con el perfil del puesto.

La escala de calificación que a continuación se señala mide la cantidad de evidencia demostrada por quien sustenta (grado de dominio).



Se deberá considerar como criterio a utilizar la interpretación de que la persona demuestra la competencia a partir de la calificación "1.5", las puntuaciones 2 y 2.5 indican alta evidencia de la competencia, es decir que presenta evidencias de múltiples comportamientos previstos en la guía de entrevista como "Criterios de Respuesta":

Las puntuaciones .5 y 1 indican que la persona presentó sólo evidencias de algunos comportamientos relacionados con la competencia, pero no suficientes para cumplir con el nivel de complejidad esperado.

La calificación asignada a la competencia, o destreza demostrada, indicará la medida en que se identificó evidencia del grado de dominio considerado en el perfil de competencias críticas del cargo.

Una puntuación superior a la calificación de 1.5, indica que se presentan evidencias de todos los comportamientos mencionados en los criterios de respuesta esperados para el grado de dominio del cargo para quien concursa y además se considera que es capaz de desarrollar habilidades de mayor complejidad.

	.5	1	1.5	2	2.5	
-	***Muy baja*** evidencia	***Baja*** evidencia	***Evidencia***	***Alta*** Evidencia	***Muy alta*** evidencia	+

Para realizar la asignación del puntaje para cada competencia se sugiere tener plenamente identificado el criterio de repuesta que se encuentra aparejado a cada pregunta formulada, el cual se encuentra señalado en la columna derecha del catálogo de preguntas de cada competencia, de tal suerte que las evidencias que exprese la persona entrevistada sean contrastadas con mayor facilidad con lo que se espera de sus respuestas, y con ello asignar el puntaje correspondiente conforme a la escala antes explicada.

Al momento de valorar la evidencia es importante que la persona entrevistadora tenga en cuenta lo que se espera observar en la persona entrevistada, a esto se le llama "**criterio**

de respuesta", lo cual ofrece un enfoque objetivo e institucional más que individual y personal de la persona entrevistadora.

Esto implica que, por ejemplo, se espera (criterio de respuesta) que una persona entrevistada *enfrente desacuerdos y rechazos para lograr las metas de negociación*, y en las respuestas ofrecidas por ésta se observa que no enfrenta desacuerdos sino que se alinea al resultado de la discusión de otros, este comportamiento, a nivel individual, podría parecernos útil en la vida cotidiana, pero no necesariamente es lo que se busca en un Consejo Distrital, ya que en este se espera generar un espacio de deliberación y discusión, que abone a dar transparencia, legalidad, certeza, máxima publicidad a los actos institucionales de carácter electoral.

A partir de ello, se podría advertir que en el caso hipotético del párrafo anterior, no existe evidencia del comportamiento esperado, por lo que la evidencia sería calificada con 0.

En este sentido, con la finalidad de establecer una base objetiva para todas las personas entrevistadoras, lo más recomendable es realizar la impartición de un taller a las personas a cargo de las entrevistas, con el fin de contar con criterios homogéneos acerca de la calificación por otorgar a través de ejercicio de role playing y/o simulación, en el entendido de que en este tipo de técnicas, la persona entrevistadora debe conocer con nitidez la línea divisoria entre cada uno de los rangos de calificación versus evidencias.