

ACUERDO DEL CONSEJO GENERAL DEL INSTITUTO ELECTORAL DEL DISTRITO FEDERAL, POR EL QUE SE APRUEBA EL ACUERDO MARCO PARA LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO 2003-2005

C O N S I D E R A N D O

1. Que el Instituto Electoral del Distrito Federal es el organismo público autónomo, depositario de la autoridad electoral y responsable de la función estatal de organizar las elecciones locales y los procedimientos de participación ciudadana, de conformidad con lo establecido en los artículos 123 y 124 del Estatuto de Gobierno del Distrito Federal.
2. Que el 5 de enero de 1999 se publicó en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el Código Electoral del Distrito Federal, vigente a partir del día siguiente y cuyo Libro Tercero, Título Primero, dispone la creación del Instituto Electoral del Distrito Federal.
3. Que con base en el artículo 52 del Código Electoral del Distrito Federal, el Instituto Electoral del Distrito Federal es el organismo público autónomo, depositario de la autoridad electoral y responsable de la función estatal de organizar las elecciones locales.
4. Que conforme a lo establecido en el artículo 54 inciso a) del Código Electoral del Distrito Federal, el Consejo General es el órgano superior de dirección del Instituto Electoral del Distrito Federal.
5. Que atento a lo establecido por el artículo 60 fracción XXVI del Código Electoral del Distrito Federal, el Consejo General del Instituto Electoral del Distrito Federal tiene, entre sus atribuciones, dictar los acuerdos necesarios para hacer efectivas las demás atribuciones señaladas en el Código de la materia.
6. Que atento a lo dispuesto por los artículos 62 párrafo primero y 64 párrafo cuarto, inciso c) del Código Electoral del Distrito Federal, el Consejo General cuenta con Comisiones permanentes, para que lo auxilien en el desempeño de sus actividades y atribuciones, así como en la supervisión del desarrollo adecuado de las actividades de los órganos ejecutivos y técnicos del Instituto Electoral del Distrito Federal; y, entre dichas Comisiones se encuentra la de Administración y Servicio Profesional Electoral.
7. Que el artículo 67 del Código Electoral del Distrito Federal establece que la Comisión de Administración y Servicio Profesional Electoral propondrá al Consejo General los procedimientos administrativos, conforme a las políticas y programas generales del Instituto.
8. Que el artículo 79 inciso f) del Código Electoral del Distrito Federal, prevé que la Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral tiene, entre

sus atribuciones, cumplir y hacer y cumplir las normas y procedimientos del Servicio Profesional Electoral.

9. Que atento a lo dispuesto por el artículo 128 del Código Electoral del Distrito Federal, para asegurar el desempeño profesional de las actividades del Instituto Electoral del Distrito Federal, se ha organizado y se desarrolla el Servicio Profesional Electoral, a través de las normas establecidas por dicho Código y las del Estatuto del Servicio Profesional Electoral, expedido el día 28 de febrero de 1999 por el Consejo General del Instituto, y publicado el 10 de marzo de ese mismo año en la Gaceta Oficial del Distrito Federal.
10. Que el artículo 98 del Estatuto del Servicio Profesional Electoral, del Personal Administrativo, de los Trabajadores Auxiliares y del Personal Eventual por obra o tiempo determinado del Instituto Electoral del Distrito Federal, establece que las evaluaciones del rendimiento, deberán ser aplicadas anualmente a los miembros del Servicio Profesional Electoral.
11. Que la permanencia en el Instituto Electoral del Distrito Federal del personal que integra el Servicio Profesional Electoral, estará sujeta a la acreditación de la evaluación anual así como por las evaluaciones de los programas de formación y capacitación profesional electoral y de la evaluación del rendimiento que se realicen en términos de lo que establezca el citado Estatuto, tal y como lo previene el artículo 129 inciso g) del Código Electoral del Distrito Federal.
12. Que el artículo 130 párrafo primero, inciso e) del Código Electoral del Distrito Federal, prevé que el Estatuto del Servicio Profesional Electoral, del Personal Administrativo, de los Trabajadores Auxiliares y del Personal Eventual por obra o tiempo determinado del Instituto Electoral del Distrito Federal debe establecer, entre otras, las normas para la formación y capacitación profesional, así como los métodos para la evaluación del rendimiento.
13. Que de conformidad con el artículo 99 fracción I del Estatuto del Servicio Profesional Electoral, del Personal Administrativo, de los Trabajadores Auxiliares y del Personal Eventual por obra o tiempo determinado del Instituto Electoral del Distrito Federal, la evaluación del rendimiento que se aplique a los miembros del Servicio Profesional Electoral y forma parte del procedimiento de evaluación anual integral.
14. Que la Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral, a través del Centro de Formación y Desarrollo, aplicará las evaluaciones al personal del Servicio Profesional Electoral, con base en el procedimiento que para tal efecto determine la Comisión de Administración y Servicio Profesional Electoral con aprobación del Consejo General, según el artículo 100 del Estatuto del Servicio Profesional Electoral, del Personal Administrativo, de los Trabajadores Auxiliares y del Personal Eventual por obra o tiempo determinado del Instituto Electoral del Distrito Federal.

15. Que como lo estatuye el artículo 102 del Estatuto del Servicio Profesional Electoral, del Personal Administrativo, de los Trabajadores Auxiliares y del Personal Eventual por obra o tiempo determinado del Instituto Electoral del Distrito Federal, la acreditación de las evaluaciones del rendimiento y del programa de formación y capacitación profesional que se apliquen a los miembros del Servicio Profesional Electoral determinarán su permanencia en el Instituto.
16. Que la acreditación de las evaluaciones que se apliquen a los miembros del Servicio Profesional Electoral estará sujeta a los parámetros que para tal efecto estableció dentro del procedimiento respectivo la Comisión de Administración y Servicio Profesional Electoral, con fecha 18 de septiembre de 2002, considerando el rango y nivel de los puestos a los que vayan dirigidos, en términos del artículo 104 del Estatuto del Servicio Profesional Electoral, del Personal Administrativo, de los Trabajadores Auxiliares y del Personal Eventual por obra o tiempo determinado del Instituto Electoral del Distrito Federal.
17. Que de conformidad con el artículo 107 del Estatuto del Servicio Profesional Electoral, del Personal Administrativo, de los Trabajadores Auxiliares y del Personal Eventual por obra o tiempo determinado del Instituto Electoral del Distrito Federal, la evaluación del rendimiento se deberá aplicar a los miembros del Servicio Profesional Electoral; con el propósito de valorar la actuación, desempeño y aprovechamiento en el logro de los fines y objetivos del cargo, del área de adscripción del Servicio Profesional y del Instituto.
18. Que de conformidad con el artículo 110 del Estatuto del Servicio Profesional Electoral, del Personal Administrativo, de los Trabajadores Auxiliares y del Personal Eventual por obra o tiempo determinado del Instituto Electoral del Distrito Federal, la evaluación del rendimiento del personal de carrera la efectuará la Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral del Instituto Electoral del Distrito Federal, a través del Centro de Formación y Desarrollo y será validada por la Comisión de Administración y Servicio Profesional Electoral.
19. Que de conformidad con el artículo 111 del Estatuto del Servicio Profesional Electoral, del Personal Administrativo, de los Trabajadores Auxiliares y del Personal Eventual por obra o tiempo determinado del Instituto Electoral del Distrito Federal, el instrumento para aplicar la evaluación del rendimiento de los miembros del Servicio Profesional Electoral, será elaborado por la Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral, a través del Centro de Formación y Desarrollo, previa validación de la Comisión de Administración y Servicio Profesional Electoral, quien, a su vez, requerirá la aprobación del Consejo General.
20. Que de conformidad con el artículo 112 del Estatuto del Servicio Profesional Electoral, del Personal Administrativo, de los Trabajadores Auxiliares y del Personal Eventual por obra o tiempo determinado del Instituto Electoral del Distrito Federal, la Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral, a través del Centro de Formación y Desarrollo, coordinará la aplicación de la evaluación y elaborará los proyectos de dictamen de la evaluación del rendimiento del personal

de carrera del Instituto, los cuales deberá presentar a la Comisión de Administración y Servicio Profesional Electoral para su validación.

21. Que de conformidad con el artículo 113 del Estatuto del Servicio Profesional Electoral, del Personal Administrativo, de los Trabajadores Auxiliares y del Personal Eventual por obra o tiempo determinado del Instituto Electoral del Distrito Federal, los factores a evaluar, así como los indicadores y parámetros de evaluación del rendimiento, serán definidos con la participación de las instancias jerárquicas y normativas del Instituto.
22. Que de conformidad con las evaluaciones del rendimiento aplicadas para los años 2000, 2001 y 2002 se tiene la experiencia y los suficientes elementos para llevar a cabo un programa de evaluación de mediano plazo con el horizonte 2003-2005 que abarque al personal del Servicio Profesional Electoral del Instituto.

Por lo antes expuesto y con fundamento en los artículos 123 y 124 del Estatuto de Gobierno del Distrito Federal; 52; 54 inciso a); 60 fracción XXVI; 62 párrafo primero; 64 párrafo cuarto, inciso c); 67; 79 inciso f); 128; 129 inciso g), y 130 párrafo primero, inciso e) del Código Electoral del Distrito Federal; y 98, 99 fracción I, 100, 102, 104, 107, 110, 111, 112 y 113 del Estatuto del Servicio Profesional Electoral, del Personal Administrativo, de los Trabajadores Auxiliares y del Personal Eventual por obra o tiempo determinado del Instituto Electoral del Distrito Federal, el Consejo General del Instituto Electoral del Distrito Federal, emite el siguiente:

A C U E R D O

PRIMERO.- Se considera al Sistema de Evaluación del Rendimiento del Personal del Servicio Profesional Electoral del Instituto Electoral del Distrito Federal como un conjunto de herramientas, técnicas y procedimientos que se operan para valorar la actuación, desempeño y aprovechamiento en el logro de los fines y objetivos institucionales e incidir de manera positiva en el mejoramiento permanente, eficiente y efectivo de los recursos humanos del Instituto. La operación del Sistema de Evaluación del Rendimiento se sustenta en cuatro principios básicos: objetividad, imparcialidad, equidad y transparencia.

SEGUNDO.- La operación del Sistema de Evaluación del Rendimiento del Personal del Servicio Profesional Electoral del Instituto Electoral del Distrito Federal, en los años 2003, 2004 y 2005 se regirá por lo establecido en el Acuerdo Marco para la Evaluación del Rendimiento 2003-2005, instrumento rector para esta responsabilidad institucional.

TERCERO.- Se aprueba el Acuerdo Marco para la Evaluación del Rendimiento 2003-2005 que como anexo único forma parte del presente Acuerdo.

CUARTO.- Publíquese el presente Acuerdo con su anexo, en los estrados del Instituto Electoral del Distrito Federal, tanto en las oficinas centrales como en sus cuarenta órganos desconcentrados, y en la página de Internet del Instituto: www.iedf.org.mx.

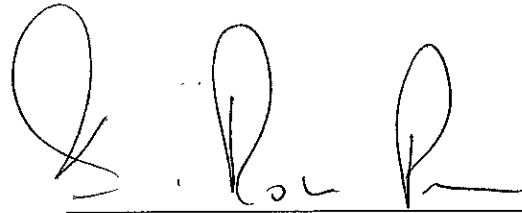
Así lo aprobaron por unanimidad de votos los CC. Consejeros Electorales integrantes del Consejo General del Instituto Electoral del Distrito Federal, en sesión pública de fecha veintiséis de agosto de dos mil tres, firmando al calce, el Consejero Presidente y el Secretario del Consejo General del Instituto Electoral del Distrito Federal, con fundamento en los artículos 71 inciso g) y 74 inciso n) del Código Electoral del Distrito Federal, doy fe.

El Consejero Presidente

El Secretario Ejecutivo

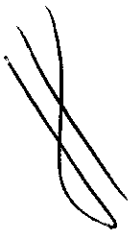


Lic. Javier Santiago Castillo



Lic. Adolfo Riva Palacio Neri

**ACUERDO MARCO PARA LA
EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO
2003 - 2005**

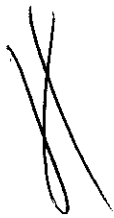


Agosto 26, 2003

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
2. CONTEXTO GENERAL DE LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO	5
2.1. MARCO TEÓRICO Y CULTURAL DE LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO Y SU RELACIÓN CON LA DEMOCRACIA	5
2.2. LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO Y SU RELACIÓN CON LA OBJETIVIDAD	7
2.2.1. OTRAS EXPERIENCIAS EN MATERIA DE EVALUACIÓN (LOS CASOS DE ARGENTINA, COLOMBIA, MÉXICO Y LA ONU)	8
3. ANTECEDENTES DE LA CULTURA Y METODOLOGÍA EN LAS EVALUACIONES DEL RENDIMIENTO DEL IEDF	15
4. ACUERDO MARCO PARA LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO 2003- 2005	19
4.1. LAS MODALIDADES DE LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO	20
4.2. ANTECEDENTES DEL MODELO 360° EN EL AÑO 2000 EN EL IEDF	20
4.3. BALANCE DE LA APLICACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN 360° EN EL AÑO 2000	21
4.4. CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL ACUERDO MARCO	22
5. CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DEL ACUERDO MARCO	23
5.1. PRINCIPIOS RECTORES	23
5.2. PARTICIPANTES EN LA EVALUACIÓN	24
5.2.1. PERSONAL EVALUADO	24
5.3. INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN, FACTORES E INDICADORES	25
5.3.1. INSTRUMENTOS DIFERENCIADOS	25
5.3.2. FACTORES	25
5.3.3. INDICADORES	25
5.3.4. PONDERACIÓN DE INSTRUMENTOS, FACTORES E INDICADORES	26
5.3.5. CRITERIOS PARA ASIGNAR LOS VALORES PORCENTUALES A LOS INDICADORES	28
5.3.5.1 INDICADORES DEL FACTOR DESEMPEÑO	28
5.3.5.2 INDICADORES DEL FACTOR ACTUACIÓN	28
5.3.5.3 INDICADORES DEL FACTOR APROVECHAMIENTO	29
5.4. MECÁNICAS DE EVALUACIÓN	30
5.5. DEL PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN	31
5.5.1. CAMPAÑA DE SENSIBILIZACIÓN	32
5.5.2. CONSENSO DE ACTIVIDADES O METAS ENTRE EVALUADOR Y EVALUADO	32
5.5.3. LLENADO DE LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN POR PARTE DEL EVALUADOR	33
5.5.4. INTERCAMBIO ENTRE EVALUADOR Y EVALUADO	33
5.5.5. CALIFICACIÓN POR PARTE DEL EVALUADOR	33
5.5.6. PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN	34
5.5.7. NOTIFICACIÓN PRELIMINAR	34

5.5.8. COMITÉ DE REVISIÓN	34
5.5.9. INFORME DE RESULTADOS	35
5.5.10 NOTIFICACIÓN FINAL	35
5.6. PARÁMETROS DE LA EVALUACIÓN	35
5.7. CASOS ESPECIALES	36
5.8. SANCIONES POR INCUMPLIMIENTO	36
5.9. CASOS NO PREVISTOS	36
5.10. MECANISMOS DE RETROALIMENTACIÓN	36
5.11. TRANSPARENCIA EN LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO	37
6. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	38



INTRODUCCIÓN

En este documento se presentan diversas ideas y propuestas en el interés de lograr una mayor racionalidad y pertinencia del Sistema de Evaluación del Rendimiento, las cuales atienden a las directrices marcadas por la Comisión de Administración y del Servicio Profesional Electoral, la Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral, y son producto de los intercambios, investigación y experiencias compartidas por el titular del Centro de Formación y Desarrollo y su equipo de trabajo.

El documento se integra por cuatro grandes apartados:

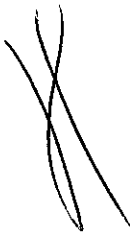
El **planteamiento del problema** se realiza mediante cuatro preguntas que constituyen un preámbulo para reflexionar sobre los aspectos que definen la evaluación del rendimiento, tales como la cultura y los modelos que se han diseñado y operado a nivel institucional.

En el **contexto general** se señalan algunos de los argumentos teóricos y culturales sobre los que se ha construido la evaluación del rendimiento y la vinculación de éstos con la democracia y objetividad. A fin de contar con más elementos para contextualizarla. Se hizo una revisión del marco normativo que regula el proceso en la administración pública de tres países, Argentina, Colombia y México además de analizar la experiencia de su implementación en la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

Los **antecedentes de la cultura y metodología en las evaluaciones del rendimiento en el IEDF**, retoman varios comentarios de los integrantes del Consejo General del Instituto Electoral del Distrito Federal que opinaron sobre la evaluación del rendimiento de los años 2000 y 2001. Asimismo, se consideraron algunas opiniones de los funcionarios del Servicio Profesional Electoral.

Con base en el contexto general y en los antecedentes en el IEDF, se retoman las fortalezas de los avances alcanzados y se busca una alternativa para resolver las debilidades del modelo implantado, esto se concretó en una propuesta de mediano plazo, denominada **Acuerdo Marco para la Evaluación del Rendimiento 2003- 2005**, se trata de reconocer los avances y consolidar la cultura de la evaluación, en este apartado se describen cada una de las partes que componen el modelo de evaluación del rendimiento del Servicio Profesional Electoral para los años 2003, 2004 y 2005.

Finalmente se citan las **fuentes bibliográficas** consultadas.



1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La propuesta de trabajo se estructuró a partir de las respuestas que se dieron a cuatro preguntas básicas:

1. ¿Cuál ha sido el avance que se tiene a nivel institucional respecto de la cultura de la evaluación considerando que se han realizado tres ejercicios de evaluación desde el año 2000?
2. ¿Cuáles han sido las fortalezas y las debilidades que se tienen en la construcción metodológica de la evaluación del rendimiento para los funcionarios del Servicio Profesional Electoral, en el IEDF?
3. ¿Qué aspectos retoma el Acuerdo Marco para la Evaluación del Rendimiento 2003-2005 de las metodologías utilizadas en las evaluaciones del rendimiento de los años 2000, 2001 y 2002?
4. ¿Qué elementos nuevos incorpora el Acuerdo Marco para la Evaluación del Rendimiento 2003-2005?

2. CONTEXTO GENERAL DE LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO

Se revisaron algunos de los planteamientos teóricos y culturales relevantes para mayor comprensión de la evolución de este proceso institucional, lo cual combinado con la revisión de la normatividad formulada por los gobiernos de Argentina, Colombia y México así como de la experiencia alcanzada en la ONU en la operación de un modelo de evaluación del rendimiento, permitieron valorar lo que se ha hecho en esta materia en el Instituto Electoral del Distrito Federal (IEDF) y a partir de ello formular una propuesta para el mediano plazo.

2.1. MARCO TEÓRICO Y CULTURAL DE LAS EVALUACIONES DEL RENDIMIENTO Y SU RELACIÓN CON LA DEMOCRACIA

La evaluación del rendimiento tiene una gran importancia para el funcionamiento y desarrollo de las organizaciones, la teoría y la práctica de la Gestión de Recursos Humanos indican que la época así como el entorno en que se encuentran inmersas las organizaciones determinan la viabilidad además de las posibilidades de éxito de este ejercicio colectivo de análisis y reflexión con el objetivo de mejorar integralmente tanto a la organización como a sus miembros.

En sus inicios, se traducían sólo en uno de los indicadores que ahora diversas organizaciones e instituciones consideran como parte del rendimiento: la productividad, el interés por aumentarla en fábricas, talleres, organizaciones, propició que el hombre, desde tiempo atrás, generara teorías para la administración eficaz y eficiente de los recursos.

Uno de los enfoques más antiguos daba prioridad a la máquina y a los equipos sobre el trabajo del hombre, éste se denominó mecanicista. Debido a que dicha forma de administración no logró incidir en el aumento de la productividad, tiempo después, el enfoque se centró en las relaciones humanas.

La cultura organizacional en donde las relaciones humanas eran aspectos importantes para el aumento en la productividad, se fortaleció con el surgimiento de las teorías X y Y.

Chiavenato I. (1999) cita las teorías X y Y para referirse a dos estilos de organización de los recursos humanos, dichas teorías fueron contribución de Douglas McGregor. Una de las premisas de la Teoría X fue el de "dirigir el esfuerzo de las personas, motivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender las necesidades de la organización". Por el contrario, la Teoría Y suponía que "el control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para lograr que

las personas se esfuercen por alcanzar los objetivos organizacionales. El hombre debe autodirigirse y autocontrolarse para ponerse al servicio de los objetivos que se le confían”.

La concepción de las teorías X y Y para Chiavenato I. (1999) se refieren a lo siguiente: “la teoría X (autocrática, impositiva y autoritaria) y la teoría Y (democrática, consultiva y participativa) ...”.

De acuerdo al teórico anterior, la cultura Y considera que el alcance de los fines reside en los trabajadores a través de su autocontrol y autodirección. En este sentido, se comprende porque califica a la teoría Y como democrática; dado que democracia tiene su origen en los vocablos demos y kratos; cuyo significado es pueblo y gobierno, respectivamente.

Por otro lado, según Coens T. y Jenkins M. (2001) “Cada vez más, las organizaciones hacen esfuerzos serios por reconstruir su cultura de trabajo sobre un fundamento que refleje la Teoría Y ...”.

Si lo anterior es cierto, ¿Cuál sería la razón por la que las organizaciones tienen la tendencia a reflejar una cultura más democrática, una cultura basada en las concepciones de la Teoría Y?. ¿Esto correspondería a la tendencia del país en el que se encuentran inmersas esas organizaciones?

La cultura en sus diversas manifestaciones (social, organizacional, política, etc.), incide en diferentes niveles sobre los comportamientos de las personas: a nivel continente, país, organizaciones, etc.

En una compilación sobre la democratización en América Latina, Sosnowski S. y Patiño R. (1999) afirman que “La democracia... es una forma de cultura” y que “Los procesos de democratización de América Latina de las dos últimas décadas se han desarrollado en gran parte gracias a la revalorización de la cultura democrática, en particular en sociedades largamente gobernadas por regímenes autoritarios.” Estos dos autores refieren las palabras de Francisco Weffort cuando señala que “En una discusión sobre cultura y democracia en América Latina lo primero que hay que decir es que tenemos una tradición cultural no democrática”.

Lo anterior constituye un marco de referencia geográfico y sociopolítico para ubicar la cultura democrática en un nivel muy general, que eventualmente provee datos para ubicarla en un proceso más específico como la evaluación del rendimiento en una institución.

En su libro Cultura en las Organizaciones Latinas, Dávila A. y Martínez N. (1999) afirman que: “Al descubrir la cultura de las organizaciones... podremos también describir su influencia en los procesos organizacionales”.

El argumento previo puede ser constatado en procesos como las evaluaciones del rendimiento¹. De acuerdo con Chiavenato I. (1999) “Algunas organizaciones más democráticas permiten que el mismo individuo responda por su desempeño y realice su autoevaluación”.

France S. (2002) especialista en evaluación del desempeño señala, en torno a este tema que “las organizaciones tienen diferentes culturas”; “una cultura todavía muy prevaleciente es la que puede describirse como de autoridad y control”; “las culturas abiertas suelen permitir la aplicación de los procesos de 360 grados, mientras que las culturas de autoridad y control no son propicias”.

¹ Los términos desempeño y rendimiento, han sido frecuentemente utilizados indistintamente. Guillén C. y Guil R (1999) definen la evaluación del desempeño como “la forma de hacer o trabajar mediante el cual el evaluado consigue mejores o peores resultados”. Dicen que “el análisis de los resultados ... son consecuencia del nivel de rendimiento ...”, por lo que la evaluación de resultados la definen como los “productos del trabajo que consigue el trabajador por su forma de hacer”.

2.2. LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO Y SU RELACIÓN CON LA OBJETIVIDAD

La objetividad no es un aspecto sencillo de abordar, incluso como un constructo teórico representa algunas dificultades. Diversos teóricos han concluido que la aproximación a la objetividad, implica ceñirse a los hechos.

Bunge M. (2002) expresa su concepción respecto de la objetividad cuando señala que el conocimiento científico de la realidad es objetivo, entre otras cosas, porque: "busca alcanzar la verdad fáctica y verifica la adaptación de las ideas a los hechos".

No obstante, la verdad fáctica y la verificación de las ideas con los hechos constituye una complicación incluso para las llamadas ciencias formales como la lógica y la matemática.

Bunge M. (2002) refiere, entre otros aspectos, " la materia prima que emplean los lógicos y los matemáticos no es fáctica sino ideal" y que "En la matemática la verdad consiste... en la coherencia del enunciado dado con un sistema de ideas admitido previamente: por esto, la verdad matemática no es absoluta, sino relativa a ese sistema, en el sentido de que una proposición que es válida en una teoría puede dejar de ser lógicamente verdadera en otra teoría".

La objetividad en las ciencias formales no puede constatarse debido a que éstas no trabajan con hechos sino con entes abstractos, en las ciencias empíricas o fácticas sí puede verificarse la objetividad dado que existe una contrastación de las ideas con los hechos.

Si la objetividad implica ceñirse a los hechos, en el caso de la evaluación del rendimiento, las calificaciones serían indicativos de los hechos. Diversos investigadores han estudiado aspectos que influyen en la objetividad de la evaluación del rendimiento, y consecuentemente en las calificaciones.

Según Coens T. y Jenkins M. (2001), afirman que "prácticamente todos los empleados se consideran a sí mismos como excelentes trabajadores" y que, "en su calidad de evaluadores y evaluados, las personas tratarán de manipular y distorsionar las valoraciones para obtener resultados predeterminados o deseados, a menudo con intenciones positivas."

Entre las causas que mencionan Coens T. y Jenkins M. (2001) para dicha manipulación de las calificaciones citan el manejo político de éstas, y refieren que "el politiquero en torno a las evaluaciones es tan extenso que aquellos individuos que de otra manera asignarían valores adecuados se sienten forzados a distorsionar las valoraciones".

Otro punto de vista respecto a la pérdida de la objetividad, lo menciona France S. (2002) cuando señala que "Nuestro punto de vista no siempre coincide con el de los demás. Las personas muy confiadas o arrogantes pueden tener una opinión sobreoptimista, mientras que los de baja confianza en sí mismos subestiman sus niveles de habilidades."

La objetividad en el caso de la Evaluación del Rendimiento del IEDF, representa una oportunidad de análisis y se establece que siempre estará presente al verificarse la correspondencia de los resultados con los hechos.

2.2.1. OTRAS EXPERIENCIAS EN MATERIA DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO (LOS CASOS DE ARGENTINA, COLOMBIA, MÉXICO Y LA ONU)

La investigación sobre la evaluación del rendimiento en otros países y organismos permite obtener una perspectiva sobre la cultura organizacional (con distintos matices de las teorías X o Y), motivos de evaluación, indicadores del rendimiento, y principalmente de los elementos concebidos como propicios para lograr la objetividad en la evaluación.



En los tres primeros casos se analizó lo relativo a la normatividad que regula el desarrollo de los procesos de evaluación del rendimiento en la administración pública de países como Argentina, Colombia y México, centrados en la calificación del personal del Servicio Civil de Carrera. Debido a esta similitud dan un parámetro estructural y funcional para compararlos con el modelo utilizado en el Instituto Electoral del Distrito Federal (IEDF).

A continuación se sistematizan los aspectos característicos de cada propuesta:

TABLA COMPARATIVA DE LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN

CARACTERÍSTICAS	ARGENTINA	COLOMBIA	MÉXICO	IEDF
1. Universo de aplicación	Personal de la Administración Pública comprendido en el Sistema Nacional de la Profesión Administrativa (SINAPA)	Empleados de Carrera Administrativa y los nombrados en periodo de prueba del Servicio Civil	Servidores públicos de carrera de la Administración Pública Federal	Funcionarios pertenecientes al Servicio Profesional Electoral del Distrito Federal (SPE) del Instituto Electoral del D. F.
2. Fundamento	Manual de Normas Regulatoras del Sistema de Evaluación de Desempeño del Personal, Sistema Nacional de la Profesión Administrativa SINAPA – Decreto N° 993/91 (t.o. 1995) Actualizadas a marzo de 22 de 2002.	Acuerdo No. 55 (12 de febrero de 1999) por el cual se adopta el instrumento de evaluación del desempeño laboral.	Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. (Publicada el 10 de abril de 2003 y entraría en vigencia 180 días después de su publicación en el D.O.F)	Estatuto del Servicio Profesional Electoral, del Personal Administrativo, de los Trabajadores Auxiliares y del Personal Eventual por obra o tiempo determinado del Instituto Electoral del Distrito Federal. Programa de Evaluación del Rendimiento aprobado por el Consejo General del IEDF.
3. Primer ejercicio de evaluación	1991	1999	No se señala	2000
5. Qué se evalúa	Desempeño en relación con el cumplimiento de los objetivos y actividades de la unidad organizativa en que colabora, según el nivel del personal y factores correspondientes.	Comprende la valoración del logro de los objetivos previamente concertados y de los factores de desempeño involucrados en el alcance de dichos logros.	Aspectos cualitativos y cuantitativos del cumplimiento de las funciones y metas asignadas a los servidores públicos en función de sus habilidades capacidades y adecuación al puesto.	Valora la Actuación, Desempeño y Aprovechamiento del personal de carrera en el logro de los fines y objetivos del cargo, del área de adscripción, del Servicio Profesional y del Instituto.

CARACTERÍSTICAS	ARGENTINA	COLOMBIA	MÉXICO	IEDF
6. Período de evaluación	1° de enero al 31 de diciembre de cada año.	Está definido en función del motivo de concertación de objetivos para evaluación (anual, cambio de empleo o periodo de prueba).	En el Reglamento comprometido para presentarse el 20 de octubre de 2003, se establecerá lo relativo a los instrumentos de evaluación y otros temas paralelos.	1° de enero al 31 de diciembre de cada año.
7. Momento de la evaluación	Entre el 1° de enero y 31 de marzo de cada año.	Determinado por el motivo de concertación de objetivos, se realiza la evaluación al final del periodo a evaluar, habiendo una pre-evaluación a la mitad de dicho periodo (sin calificación).	En el Reglamento comprometido para presentarse el 20 de octubre de 2003, se establecerá lo relativo a los instrumentos de evaluación y otros temas paralelos.	Ha sido variable el momento de su operación. En el año 2000 y 2001 se realizó en un momento y en el 2002 se realizó en dos periodos correspondientes al primer y segundo semestre.
8. Quién evalúa	El superior inmediato de cada funcionario y el Comité de Evaluación ratifica o rectifica las evaluaciones conforme las justificaciones pertinentes.	El superior inmediato.	En el Reglamento comprometido para presentarse el 20 de octubre de 2003, se establecerá lo relativo a los instrumentos de evaluación y otros temas paralelos.	Jefe inmediato superior y/o jefe a cargo.
9. Objetivo	Conocer y valorar el comportamiento laboral del personal durante un periodo dado y contribuye a establecer el nivel de eficiencia de los recursos humanos.	Cuantificar la prestación de los servicios como la calidad humana y administrativa del servidor público.	Valorar el comportamiento de los servidores públicos en el cumplimiento de sus funciones; determinar en su caso el otorgamiento de estímulos al desempeño destacado; Aportar información para mejorar el funcionamiento de las dependencias (eficiencia, efectividad, honestidad, calidad de servicio y aspectos financieros); detectar necesidades de capacitación;	Retroalimentar la actuación, el desempeño y el aprovechamiento individual del personal de carrera para garantizar su profesionalización, de manera que se optimicen los recursos que la sociedad invierte en este IEDF.
10. Áreas de evaluación	Desempeño y comportamiento laboral.	a) Productividad b) Administración de Personal c) Conducta Laboral	Desempeño Comportamiento laboral en función de habilidades, capacidades y adecuación al puesto	a) Actuación b) Desempeño c) Aprovechamiento.
11. Factores	Determinados en función del nivel del personal: 1. Productividad (cantidad de trabajo, calidad de trabajo y manejo de recursos), conocimientos de las tareas, <i>criterio y colaboración</i> . 2. Organización, supervisión, productividad (cantidad de trabajo, calidad de trabajo y manejo de recursos),	1. Planeación, utilización de recursos, calidad, oportunidad, cantidad, competencia técnica, conocimiento del trabajo y responsabilidad. 2. Liderazgo, toma de decisiones, supervisión, delegación, organización, evaluación, y trabajo en equipo.	Aspectos cualitativos y cuantitativos del cumplimiento de las funciones y metas asignadas, se espera se definan con mayor <i>precisión en el Reglamento</i> correspondiente.	Año 2000 1. Actuación: evaluó la manera en que una persona realiza sus funciones, tomando en cuenta indicadores como responsabilidad, disposición para el trabajo, integración a equipos, disciplina y

CARACTERÍSTICAS	ARGENTINA	COLOMBIA	MÉXICO	IEDF
	<p>conocimientos de las tareas, criterio y colaboración.</p> <p>3. Competencia profesional para la función, creatividad, resolver problemas, cumplimiento con el trabajo, capacidad analítica, capacidad de asesoramiento e información, actitud formativa, interés por el trabajo, colaboración y adaptabilidad.</p> <p>4. Planificación, gestión y control de programas y planes, organización, conducción, competencia para la función, iniciativa, resolver problemas, interés por el trabajo, actitud formativa, comunicación, colaboración y adaptabilidad.</p> <p>5. Planificación, gestión y control de programas y planes, organización, conducción, competencia profesional para la función, creatividad, resolver problemas, interés por el trabajo, actitud formativa, capacidad analítica, capacidad de asesoramiento e información y adaptabilidad.</p> <p>6. Planificación, gestión y control de programas y planes, control de resultados, organización (del trabajo y resolver problemas), conducción, negociación (asumir la representación interna y externa y cerrar transacciones), anticipaciones (interpretación y predicción del contexto y oportunidades), iniciativa, adaptabilidad, autonomía y justificación con la organización.</p>	<p>3. Compromiso institucional, relaciones interpersonales, tratamiento de información, iniciativa, trabajo en equipo, iniciativa, colaboración, confiabilidad, atención al usuario.</p>		<p>actitud de superación.</p> <p>2. Desempeño: refirió el grado de capacidad para iniciar, continuar y cumplir con propósitos de trabajo, considerando indicadores como conocimientos, calidad, eficiencia, iniciativa, comunicación y cumplimiento.</p> <p>3. Aprovechamiento, es decir, la productividad del personal de carrera en relación con los fines y objetivos que le corresponden.</p> <p>Año 2001 y 2002</p> <p>1. Actuación: valoró la integración de equipos y las relaciones interpersonales.</p> <p>2. Desempeño: valoró la calidad y oportunidad.</p> <p>3. Aprovechamiento, valoró el logro de fines y objetivos.</p>
<p>12. Niveles de funcionarios evaluados</p> 	<p>1. Nivel gerencial.</p> <p>2. Nivel medio profesional o técnico con personal a cargo.</p> <p>3. Nivel medio con personal a cargo.</p> <p>4. Nivel medio sin personal a cargo.</p> <p>5. Nivel operativo con personal a cargo.</p>	<p>1. Nivel ejecutivo, asesor y profesional con personal a cargo.</p> <p>2. Nivel asesor y profesional sin personal a cargo.</p> <p>3. nivel técnico asistencial con personal a cargo</p> <p>4. nivel técnico asistencial y operativo sin personal a</p>	<p>1. Director General</p> <p>2. Director de Área</p> <p>3. Subdirector de Área</p> <p>4. Jefe de Departamento</p> <p>5. Enlace</p>	<p>1. Coordinador Distrital</p> <p>2. Director de Organización Electoral y Capacitación</p> <p>3. Director del Registro de Electores en el D.F.</p> <p>4. Secretario Técnico Jurídico</p>

CARACTERÍSTICAS	ARGENTINA	COLOMBIA	MÉXICO	IEDF
	6. Nivel operativo sin personal a cargo.	cargo.		5. Líder de Proyecto en Órganos Desconcentrados 6. Director 7. Subdirector 8. Jefe de Departamento 9. Líder de Proyecto en Oficinas Centrales
13. Procedimiento de evaluación	<p>A través de diferentes formatos, tanto evaluado como evaluador registran la información relativa a cada una de las etapas del proceso, el superior inmediato de cada <i>funcionario completa el instrumento de Evaluación</i>, que está constituido por un conjunto de factores que ponderan el desempeño según el nivel de evaluación que le corresponda a cada uno. En cada factor debe determinar la posición que mejor refleja el desempeño del servidor público. Cada posición tiene asignado un puntaje que establece si los requerimientos del puesto han sido:</p> <p>I. Superados ampliamente (4 puntos) II. Superados (3 puntos) III. Logrados (2 puntos) IV. Alcanzados ocasionalmente (1 punto) V. No alcanzados (0 puntos)</p> <p>La calificación final resulta de calcular el resultado a partir de los puntos de cada una de las posiciones otorgadas en los distintos factores considerados por cada cargo, esto se consignará en el formato correspondiente.</p>	<p>Consta de tres fases:</p> <p>a) Concertación de objetivos, el evaluador y evaluado establecen los objetivos a alcanzar, los <i>logros esperados</i> y el valor porcentual de cada uno de ellos.</p> <p>b) Seguimiento de objetivos, se realiza un seguimiento de objetivos en la mitad del periodo a evaluar, en el se determina el grado de avance de los objetivos y se toman los correctivos que sean necesarios para garantizar su cumplimiento (sin asignar puntuación).</p> <p>c) Evaluación final, se realiza al concluir el periodo de evaluación, cuyo propósito es determinar la calificación de servicios correspondiente del desempeño del empleado. En ella se valora el logro de objetivos (65% del valor total) y los factores de desempeño (35% del valor total de la evaluación).</p>	<p>Se espera se determine el procedimiento en el Reglamento correspondiente.</p>	<p>Se lleva a cabo un consenso de actividades.</p> <p>El jefe inmediato superior y/o jefe a cargo determina la calificación en los dos instrumentos correspondientes: AMA y Actuación.</p> <p>El instrumento AMA (que refiere actividades y metas alcanzadas) se califica con una escala de 0 a 100.</p> <p>El instrumento Actuación se requirió utilizando 4 niveles de ejecución : 40, 60, 80 y 100.</p>
14. Calificaciones finales	<p>Desempeño Muy Destacado Desempeño Destacado Desempeño Bueno Desempeño Regular Desempeño Deficiente</p>	<p>La calificación de servicios se interpretará de la siguiente forma: SATISFACTORIA: Cuando el resultado de la evaluación total sea igual o superior a 650 puntos. INSATISFACTORIA: Cuando el resultado de la evaluación total sea inferior a 650 puntos.</p>	<p>Se espera se determinen los valores en el Reglamento correspondiente.</p>	<p>Conforme al dictamen de la CASPE en el año 2001 los parámetros de calificación fueron los siguientes:</p> <p>Excelente 100 Destacado 95.00 a 99.99 Bueno 90.00 a 94.99 Aceptable 80.00 a 89.99 Suficiente 70.00 a 79.99</p>

CARACTERÍSTICAS	ARGENTINA	COLOMBIA	MÉXICO	IEDF
				Deficiente 00.00 a 69.99
15. Informe de resultados	Dentro de los siete días hábiles de resueltas las calificaciones, el superior inmediato comunica a sus subordinados los resultados de la evaluación mediante una entrevista de carácter obligatorio. La entrevista permite conocer los fundamentos de la calificación y acordar iniciativas y futuras líneas de acción para mejorar el servicio público.	Se dan a conocer los resultados al servidor público.	Se espera se determine lo conducente en el Reglamento correspondiente.	El Informe de Resultados se presenta al Consejo General del Instituto y se notifica la calificación a cada funcionario evaluado.
16. Constancia de la calificación final	El evaluado recibirá una copia de la hoja del evaluador en la que conste el resultado de la calificación definitiva, firmada por quien preside el Comité de Evaluación o por la autoridad interviniente, según corresponda.	Se notifica al funcionario la calificación final mediante el formato denominado Evaluación Final.	Se espera se determine lo conducente en el Reglamento correspondiente.	Año 2000 Se entregaron las notificaciones a los funcionarios una vez que el Informe de Resultados se presentó al Consejo General. Año 2001 y 2002 Se presentaron dos notificaciones a los funcionarios una vez que la CASPE conoció y validó el Informe de Resultados. La notificación final se envió al funcionario una vez presentado el Informe de Resultados al Consejo General.
17. Inconformidades con la calificación	En caso de inconformidad, el funcionario podrá interponer recurso de reconsideración dentro del término de 10 días hábiles a resolver por la misma autoridad evaluadora, o bien interponer directamente recurso a resolver dentro del término de 15 días hábiles, a contar de esa notificación.	Existe dos recursos: 1) Contra la calificación procede el recurso de reposición y 2) Contra el subsidio el de apelación interpuestos ante el evaluador dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a la fecha de notificación. Los recursos deben presentarse por escrito, personalmente o mediante apoderado y exponiendo los motivos de inconformidad. El resultado de la evaluación por cambio de jefe inmediato o de empleo, no será susceptible de recurso.	Se espera se determine lo conducente en el Reglamento correspondiente.	Después de recibir la notificación preliminar de la evaluación de resultados, el funcionario puede solicitar la revisión de su calificación dentro de los 5 días hábiles siguientes a la recepción del documento. La revisión se lleva a cabo en la sesión del Comité de Revisión, el cual es integrado por el Director Ejecutivo de la DEASPE y el titular del CFD, el evaluado y las instancias evaluadoras correspondientes.
18. Efectos de la	El resultado de la Evaluación	El obtener una calificación	Se determina que las	De acuerdo con el

CARACTERÍSTICAS	ARGENTINA	COLOMBIA	MÉXICO	IEDF
calificación	de Desempeño y los créditos de Capacitación determinan la permanencia y oportunidad de promoción de grado de los funcionarios. El personal gozará de la permanencia prevista en la Ley Marco de Regulación del Empleo Público Nacional (Ley N° 25.164) siempre que obtenga una calificación de desempeño BUENO. El personal de nuevo ingreso adquirirá la estabilidad si al cabo de 12 meses de servicio efectivo obtiene las calificaciones exigidas. Tres calificaciones deficientes consecutivas o cuatro alternadas, serán causa de cesantía.	no satisfactoria en la evaluación del desempeño laboral será un factor determinante para la permanencia del servidor público.	evaluaciones del desempeño serán requisito indispensable para la permanencia de un servidor público de carrera.	Estatuto del Servicio Profesional Electoral, del Personal Administrativo, de los Trabajadores Auxiliares y del Personal Eventual por obra o tiempo determinado del Instituto Electoral del Distrito Federal, la permanencia de los funcionarios en el Servicio Profesional estará sujeta a la acreditación de las evaluaciones del programa de formación y capacitación profesional electoral, así como al resultado de la evaluación del rendimiento.
19. Estímulos y recompensas	La bonificación por desempeño destacado será otorgada considerando hasta el diez por ciento (10%) de los funcionarios evaluados en cada Jurisdicción según procedimiento que se detalla en el TÍTULO VI de la Resolución S.F.P. N° 021/93.	Se otorgarán a los empleados de carrera administrativa cuyo desempeño laboral alcance niveles de excelencia.	Se contemplan estímulos al desempeño destacado, consistentes en una cantidad que se entregará al servidor público de carrera con motivo de la productividad, eficacia y eficiencia. Se valorará también el mérito de aquellos servidores públicos que hayan realizado contribuciones diversas.	Se establece 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 por el Instituto y el Servicio Profesional.
20. Cupos en el proceso de evaluación	Es el porcentaje máximo de funcionarios de una Unidad de Evaluación que podrá ser evaluado con las calificaciones extremas: MUY DESTACADO: hasta diez por ciento (10%) DESTACADO: hasta veinte por ciento (20%) DEFICIENTE: hasta diez por ciento (10%)	No se contempla en el modelo.		No se contempla en el modelo.
21. Instrumentos de evaluación	Los instrumentos están determinados por los 6 niveles de los funcionarios a evaluar. Con excepción del nivel gerencial, los instrumentos se componen de carátula, formulario con factores a evaluar según el cargo o nivel, y notificación de los resultados de la	Tres formularios correspondientes a una de las fases del proceso de evaluación: concertación de objetivos, seguimiento y evaluación final (cuantitativa). Se tienen instrumentos diferenciados para cada cargo.	Se espera se determine lo conducente en el Reglamento correspondiente.	Se tienen dos instrumentos AMA (Actividades y Metas Alcanzadas) y Actuación. Cada instrumento contempla un formato para el fundamento de las calificaciones

CARACTERÍSTICAS	ARGENTINA	COLOMBIA	MÉXICO	IEDF
	evaluación. Los instrumentos para el nivel gerencial se componen de carátula, 5 formularios (plan de gestión, informe de avance de gestión, informe de evaluación, informe de evaluación de evaluación por factores y calificación global de gestión) y notificación con los resultados de la evaluación.			otorgadas a cada funcionario. No existe diferenciación de instrumentos y factores por cargo.
22. Soportes documentales	El sustento se da en el registro que se lleva en los diferentes formatos.	El sustento se da en el registro que se lleva en los diferentes formatos.		Para acreditar la objetividad en la asignación de la calificación de cada funcionario se respaldó con documentos probatorios cada una de las actividades del instrumento AMA.
23. Sanciones al incumplimiento de la responsabilidad de evaluar y calificar	De acuerdo con lo estipulado en el artículo 38 del SINAPA-DECRETO No. 993/91, la Subsecretaría de la Gestión Pública de la Jefatura de Gabinete de Ministros dará oportuna intervención a la Fiscalía Nacional de Investigaciones Administrativas ante los casos de funcionarios responsables de la evaluación del personal que incumplieran las disposiciones relativas a la evaluación.	En el artículo 32 de la Ley 443 de 1998, se señala que los empleados responsables de evaluar y calificar el desempeño laboral deberán hacerlo en los términos del Acuerdo en cuestión. El incumplimiento de este deber será objeto de sanción disciplinaria, sin perjuicio de que se cumpla con la obligación de calificar.		El Programa de Evaluación del Rendimiento 2000, 2001 y 2002, no contempla, de manera explícita, sanciones por incumplimiento, por lo que en caso necesario se recurre a lo establecido en el Título Décimo del Estatuto del Servicio Profesional Electoral, del Personal Administrativo, de los Trabajadores Auxiliares y del Personal Eventual por obra o tiempo determinado del Instituto Electoral del Distrito Federal

Por otra parte, se puede aprender de las experiencias obtenidas al desarrollar un modelo de evaluación del rendimiento, este es el caso de la Secretaría de Naciones Unidas, en donde se intentó evaluar el desempeño profesional de su personal durante varios años, según da cuenta el documento *Hacia un nuevo Sistema de Evaluación del Desempeño Profesional en la Secretaría de las Naciones Unidas: requisitos para que se aplique con éxito*, del año 1994.²

En el documento se revisa de manera profunda y crítica el proceso de evaluación, de la lectura se puede concluir que guarda muchas similitudes con lo que se ha vivido en la implementación del modelo de evaluación del rendimiento del IEDF. A continuación se presentan algunos de los argumentos encontrados:

² Este documento, se anexa al presente, en caso de que se desee profundizar en su contenido.

- 1) “Todos los esfuerzos realizados por la Secretaría para evaluar el desempeño profesional, anteriormente y en la actualidad, fracasaron porque se medía subjetivamente las características y los rasgos del personal en vez de su rendimiento y el trabajo desempeñado. El sistema, tal como se aplica actualmente, no solamente da calificaciones de “excelente” o “muy bueno” a casi todo el personal”.
- 2) “Aunque los supervisores se quejan de los funcionarios problemáticos, ningún oficial de los que presentaron esos informes dieron calificaciones por debajo de “buena actuación”. Estas calificaciones confirman los resultados de finales del decenio de 1970 y principios de 1980 de que a casi todos los funcionarios (más del 90%) se les califica en las dos primeras categorías: ... excelente o muy buena...”
- 3) “El hecho de que el sistema fuera considerado un simple papaleo fue el motivo de que fracasaran los cinco intentos anteriores de reformarlo”.
- 4) “... un sistema de evaluación de la actuación profesional sólo resultará efectivo si se aplica en un medio en que se asigne importancia a la actuación profesional”.

Como se observa en los marcos normativos existen muchas similitudes en los tres casos: Argentina, Colombia y México, incluso si éstos se analizan bajo una perspectiva más global se podría argumentar que presentan indiscutiblemente características identificadas en la teoría X (autocrática, impositiva y autoritaria) alejados de los procesos que se llevan a cabo en países como Inglaterra o España en donde los avances en la vida democrática han creado condiciones diferentes y están más apegados a una cultura organizacional con elementos de la teoría Y (democrática, consultiva y participativa). Por otra parte, vale la pena reflexionar en las grandes similitudes que tiene la implementación de la evaluación del rendimiento en las Naciones Unidas con la del Instituto Electoral del Distrito Federal.

3. ANTECEDENTES DE LA CULTURA Y METODOLOGÍA EN LAS EVALUACIONES DEL RENDIMIENTO DEL IEDF

Los Programas de Evaluación del Rendimiento correspondientes a los años 2000, 2001 y 2002, se elaboraron, en primera instancia, atendiendo al mandato del Estatuto del Servicio Profesional Electoral, del Personal Administrativo, de los Trabajadores Auxiliares y del Personal Eventual por obra o tiempo determinado del Instituto Electoral del Distrito Federal.

El modelo de evaluación del rendimiento 2000 consistió en la evaluación de los miembros del Servicio Profesional Electoral mediante dos dinámicas: direccional y 360 grados. En el primer caso, el superior jerárquico evaluó al subordinado y bajo la segunda, la evaluación del funcionario se obtuvo mediante las siguientes fuentes:

- I. El Superior Jerárquico evaluó a su Subordinado.
- II. El Subordinado evaluó a su Superior Jerárquico.
- III. Evaluación de cargos pares o equivalentes, que contaron con elementos para realizarla.
- IV. Autoevaluación de los servidores de carrera.

En la sesión celebrada el 29 de agosto de 2001, el Consejo General del Instituto Electoral, revisó el Informe Final de Resultados de la Evaluación del Rendimiento 2000 del Servicio Profesional Electoral, primer ejercicio de evaluación. Algunos de los comentarios en dicha sesión fueron los siguientes, de acuerdo a la versión estenográfica:

Consejero Electoral C. Leonardo Valdés Zurita:

1. "... no faltará quien piense, y quizá tenga razón, que es lógico que así sea. Si el proceso electoral nos salió bien, y los funcionarios del Servicio Profesional Electoral de este Instituto fueron los responsables de llevar a cabo el proceso electoral, a nadie debería sorprender que tengan altas calificaciones en su evaluación. ... Sin embargo, tengo la impresión de que esta primera conclusión a la que insisto, lógicamente se puede arribar, contiene cierto sedimento de una visión parcial, e incluso me voy a permitir calificarla como autocomplaciente del funcionamiento de este Instituto".

Consejero Electoral C. Emilio Álvarez Icaza:

1. "... la evaluación nos proyecta no una curva normal, sino nos proyecta una curva sesgada hacia la alza y creo que eso es un elemento que tendremos que revisar; porque en tanto cuanto tengamos un comportamiento más cercano al de una curva normal, podremos observar en sus términos el desempeño de los funcionarios del Instituto".
2. "Uno de los desafíos, y así lo platicamos cuando se aprobó este esquema, es que nos enfrentábamos ante un ejercicio de memoria".

Consejero Electoral C. Rodrigo Morales Manzanares:

3. "... quizás también debiéramos tomar como lección, hubo una percepción entre los funcionarios del Servicio Profesional que en efecto, los llevó a ser más complacientes o a calificarse en escalas más altas. Me parece que para adelante habrá que cuidar que no se produzca ese efecto".

Consejero Electoral C. Rubén Lara León:

1. "Yo me quisiera remitir a la sesión en la que se aprobó el Proyecto de Evaluación al Desempeño 2000 y evidentemente consta en actas, yo hice un llamado a valorar que este Instituto estaba ejerciendo desde el primer ejercicio institucional de evaluación, el rendimiento. Una vertiente de ésta que era la autoevaluación, y me acuerdo que hice referencia que otras instituciones, señaladamente el Instituto Federal Electoral tardó 5 años en conceder - déjenme decirlo así - a sus integrantes de su sistema de carrera, esta posibilidad de autoevaluación".
2. "Me acuerdo que al referir esto hice un amistoso y respetuoso llamado para que se ejerciera esta atribución de autoevaluación con absoluta objetividad y responsabilidad. Yo creo que en esta vertiente está uno de los puntos que hay que revisar con mayor detenimiento".
3. "... creo que lo podremos lograr. Creo que podremos configurar una cultura que yo no lamento que no la tengamos todavía, es nuestra primera evaluación del desempeño ..."

Consejero Electoral C. Eduardo Huchim May:

1. "... este es un ejercicio que nos arroja resultados positivos, aun cuando hay que reconocer que es un instrumento perfectible el que utilizamos para la evaluación, que es necesario avanzar en su perfeccionamiento, de modo que estamos de acuerdo en eso, pero no es todo una suma de autocomplacencias.

Porque debo decir también que la complacencia en lo particular a mí no me preocupa, el hecho de que los funcionarios se evalúen a la alza, o se autoevalúen a la alza, no me preocupa. Lo que me preocupa es que esa evaluación o esa autoevaluación esté fundada, esté de acuerdo en los hechos”.

Consejera Electoral C. Rosa María Mirón Lince:

1. “Que no nos da toda la información que quisiéramos esta evaluación. Pues no, ciertamente no. Pero creo que da toda la información para la que se diseñó. Para obtener cierto tipo de información. Aprobamos en una ocasión anterior un instrumento especial, una metodología especial. Y creo que los resultados son satisfactorios. Nos da lo que puede dar este instrumento”.

En el año 2001 y 2002, la mecánica únicamente fue direccional, es decir, el superior jerárquico evaluó al subordinado. Entre los avances para fundamentar la objetividad en las calificaciones se implementaron tres elementos principales a la evaluación 2001 y 2002:

- 1) *Formatos de registro de actividades;*
- 2) Documentos soporte para otorgar la calificación; y
- 3) Un Comité para revisar las evaluaciones de los funcionarios que no estuvieran de acuerdo con su calificación.

En sesión celebrada el 12 de abril de 2002, el Consejo General del Instituto Electoral, aprobó el Programa de la Evaluación del Rendimiento 2001, mediante el cual se evaluaría a los miembros del Servicio Profesional Electoral. Con base en la versión estenográfica, se retoman algunos comentarios:

Consejero Electoral C. Rubén Lara León:

1. “... viene un anexo en el Programa... el anexo diez que ya plantea una modalidad registral. ... Se tomó en consideración también, la gran preocupación que generó la autoevaluación, se suprimió. ... ojalá alcancemos pronto un grado de madurez institucional que nos permita retomarlo”.

Consejero Electoral C. Rodrigo Morales Manzanares:

1. “... ciertamente lo que este programa sí está introduciendo es la cultura del papelito habla. Y entonces, para cada una de las actividades..., estamos pensando en la necesidad de soporte documental.”
2. “... la integración del Comité Evaluador en el caso que hubiera inconformidades ...”.

En sesión celebrada el 19 de septiembre 2002, el Consejo General del Instituto Electoral, revisó el Informe de resultados de la Evaluación del Rendimiento 2001 correspondiente al Servicio Profesional Electoral. Entre los comentarios en dicha sesión se retoman los siguientes:

Consejero Electoral C. Rubén Lara León:

1. “No hay en este país, me hago cargo de lo que acabo de decir, no hay en este país una cultura institucional de evaluación... el hecho de que los organismos electorales, porque éste no es el único, tengamos que llevar a cabo este mecanismo para tratar, aspirar un poco mejor, me parece uno de los grandes aciertos del legislador... Me pregunto, qué tanto hemos avanzado en la cultura de evaluación...”

2. "Hay varios aciertos. Uno de ellos, quizá el más destacado es haber constituido una mesa de inconformidades. ... un 10 por ciento de los evaluados tuvo alguna situación que aclarar. Un 90 por ciento no. Esto no es menor. Esto es alentador".

Consejero Electoral C. Leonardo Valdés Zurita:

1. "... efectivamente la cultura de la evaluación no es fácil, ... me complace poder constatar que a pesar de la juventud del Instituto avanzamos en la evaluación del personal... creo, sin embargo, que el Consejo General para próximas experiencias de evaluación de su personal profesional, debiera de reflexionar con mucho detenimiento acerca de una circunstancia que hoy este informe nos presenta, y es que se evaluó con instrumentos iguales personal que desempeña funciones diferentes ... este Consejo debiera considerar la posibilidad de avanzar en la evaluación implementando instrumentos distintos para funciones diversas":

Consejera Electoral C. Rosa María Mirón Lince

1. "Yo creo que es de celebrarse que vayamos poco a poco, insisto, poco a poco avanzando en una cultura de la evaluación... podemos destacar que es un ejercicio autocrítico, en el sentido de que buscamos mejorarlo año con año reduciendo los elementos que pudieran inducirnos dudas sobre la objetividad de algunos de sus resultados... sin embargo este ejercicio anual también presente importante (sic) creo que es indispensable combatir."
2. "Los resultados de algunos instrumentos que miden indicadores estrechamente relacionados, con frecuencia presentan variaciones demasiado drásticas para tratarse de calificaciones de una sola persona ... no me parece sencillo explicar cómo es posible que una baja actuación se traduzca en un alto desempeño".
3. "Me parece que es necesario que el Centro de Formación y Desarrollo se documente acerca de otros posibles instrumentos de evaluación y de aquellos que han sido aplicados con éxito en instituciones públicas y privadas de México y otros países para ... mejorar el instrumento que hemos aplicado."

Consejero Electoral C. Eduardo Huchim May:

1. "... señala la Consejera, ... la diferencia, la contradicción, la incongruencia entre actuación y desempeño. Y esto se debe a una razón muy sencilla de que el aspecto de actuación tiene una alta carga de subjetividad en la evaluación; y el desempeño tiene un sustento más bien documental".
2. "... el instrumento necesita ser mejorado. Pero también diría yo que en relación con el ejercicio anterior de evaluación, éste personalmente me produce más satisfacción que el anterior".

Además de los comentarios revisados de las sesiones del Consejo General, se retoman algunas de las conclusiones derivadas de la encuesta aplicada el 25 de enero del 2003 a los miembros del Servicio Profesional Electoral, denominada "Evaluación del Sistema de Evaluación del Rendimiento.

1. Existe preocupación sobre la imparcialidad de la evaluación, ya que en algunos casos los evaluadores no logran separar las preferencias personales de las situaciones de trabajo, lo anterior se asocia además a la subjetividad con que se percibe el proceso de evaluación en general.
2. Las opiniones de los miembros del Servicio Profesional Electoral coinciden en señalar que el jefe inmediato, es quien tiene los mayores elementos para conocer

las actividades y dificultades cotidianas que enfrentan los funcionarios para lograr y cumplir las metas.

3. El uso de los soportes documentales es visto como uno de los factores más importantes con que se cuenta para lograr la objetividad y transparencia requeridas.
4. La Evaluación del Rendimiento es vista como un instrumento útil para mejorar el desempeño y actuación de los servidores públicos, sin embargo hasta el momento no ha proporcionado una retroalimentación efectiva por parte de los evaluadores.

4. ACUERDO MARCO PARA LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO 2003- 2005

Arias Galicia (1999) afirma que la transformación del hombre y su medio circundante es resultado del ejercicio de la autocrítica y que “Esta aptitud de autocrítica le lleva a estar inconforme consigo mismo y con su sociedad y le impulsa al progreso en todos los órdenes”.

El Acuerdo Marco para la Evaluación del Rendimiento 2003-2005 se construye sobre un ejercicio de autocrítica complementado con la revisión del contexto general de la evaluación del rendimiento en otras instituciones similares al IEDF.

La experiencia de tres años respecto de la Evaluación del Rendimiento del Servicio Profesional Electoral muestra avances relevantes, hay una evolución real en la metodología para la evaluación y en la cultura de la evaluación. En virtud de aquellos aspectos que aún faltan por fortalecer, el Acuerdo Marco para la Evaluación del Rendimiento 2003-2005 tiene como fin último la consolidación de la cultura de la evaluación a nivel institucional.

Con el propósito de avanzar en ese objetivo, el modelo plantea 2 estrategias principales:

- 1) Cambio por aproximaciones sucesivas en la metodología de la evaluación.
- 2) Instrumentación del cambio en el periodo del 2003-2005.

Entre las ventajas se pueden mencionar:

- 1) En el progreso institucional: Certeza en el desarrollo y avances de la evaluación del rendimiento del Servicio Profesional Electoral hasta el 2005.
- 2) En la operación institucional: En los ejercicios de Evaluación del Rendimiento anteriores, la elaboración y autorización del programa correspondiente, ocurrió justo dentro del año a evaluar, por tanto, no existió un documento autorizado al inicio del año que normara la ejecución oportuna de la evaluación del rendimiento respectiva. Lo anterior, ha llevado a que la experiencia acumulada en la evaluación del rendimiento que termina, se traduce paulatinamente en un programa o procedimiento.

Entre las desventajas se puede señalar que se cuenta con muy poco tiempo para alcanzar los objetivos, sin embargo esto es susceptible de subsanarse con una acción intensiva de sensibilización por parte del Centro de Formación y Desarrollo para encontrar conjuntamente con los miembros del Servicio Profesional Electoral oportunidades de mejora que incidan efectivamente en el quehacer institucional.

4.1 LAS MODALIDADES DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO

La evaluación del desempeño puede considerarse como un instrumento de reciente creación de la llamada escuela de la Gestión de Recursos Humanos que encuentra sus antecedentes de acuerdo a Chiavenato I. en el siglo XVI en la orden de los jesuitas, así como en el sistema que practicaba la General Motors en el año 1918 para calificar a sus ejecutivos. Por otra parte, se puede señalar que a nivel mundial el uso de los sistemas de evaluación del desempeño se generaliza después de la Segunda Guerra Mundial.

Los expertos en la materia identifican cuatro modalidades: la de 180 grados en la cual sólo los colaboradores evalúan al candidato; la de 270 grados en la cual un trabajador es valorado por sus colaboradores y colegas; la tercera el 360 grados en donde se incluye a los superiores y por último el identificado como 410 grados en el cual clientes y proveedores además de superiores, colegas y colaboradores evalúan al trabajador.

La evaluación de 360 grados, es un proceso que permite evaluar el rendimiento, su implementación es compleja, ya que requiere de un ambiente institucional propicio el cual parte de reconocer la madurez de todo el grupo de evaluados y evaluadores, así como de una decisión y apoyo al más alto nivel para que se lleve a cabo.

A través de esta herramienta de análisis multivariable un funcionario puede ser evaluado por todos aquellos con los que mantiene a diario intercambios: jefes, colegas y subordinados, además de que se podrían sumar las opiniones de agentes externos ya sean clientes o proveedores y por supuesto la del propio trabajador.

Se trata de que el colectivo laboral opine y valore lo que un miembro de ese grupo hace a través de una batería de preguntas predefinidas sobre aspectos y conductas o bien comportamientos observables y medibles en su práctica laboral cotidiana.

Bajo la perspectiva de la Evaluación de 360 grados se puede esperar que se diseñen mecanismos más adecuados para la promoción de los funcionarios, ya que se podrán tener evidencias de los mejores candidatos para ocupar puestos vacantes; también de acuerdo a la información recabada se podrían definir planes de Capacitación y Desarrollo más acordes con las necesidades institucionales y con los resultados individuales y por cargo tendientes a la consolidación del servicio civil de carrera.

Al no depender de la sola opinión del jefe inmediato y tener fuentes diversas se puede tener un marco más completo del desempeño de una persona, la suma de las opiniones de los evaluadores puede evidenciar de manera más clara la objetividad que tantas veces se ha cuestionado en los ejercicios de evaluación, y con ello mejorar los mecanismos de comunicación y el trabajo en equipo.

Otras ventajas pueden estar dadas si se considera que se puede obtener información objetiva y cuantificada respecto de áreas clave del desempeño que no suelen considerarse como fáciles de medir como lo son: el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo, la administración del tiempo, y la capacidad para la resolución de problemas, entre otros.

4.2 ANTECEDENTES DEL MODELO 360 GRADOS EN EL AÑO 2000 EN EL IEDF

Desde su creación, la Institución buscó que los ciudadanos reconocieran al IEDF, entre otras cosas, por el profesionalismo de los servidores públicos que lo conformaban. La capacitación y evaluación del rendimiento del Servicio Profesional Electoral, fueron consideradas como pilares para dar certeza y transparencia de la actuación del Instituto.

La evaluación del rendimiento efectuada en el año 2000 constituyó un proceso complejo sin precedentes, un reto institucional desde su diseño y planeación. El modelo de evaluación que fuera seleccionado, en ese momento, redundaría en la cultura de este organismo recién creado, por tal motivo el primer modelo de evaluación se concibió y diseñó bajo la convicción y prácticas democráticas que marcaban los nuevos tiempos.

Esta fue una de las razones que llevó a plantear la evaluación del rendimiento de 360 grados para propiciar al interior de la organización una participación plural. Así, evaluó el jefe inmediato superior, los subordinados, los funcionarios con cargos homólogos, y se proporcionó al funcionario la posibilidad de ejercitar su responsabilidad y compromiso institucional mediante su autoevaluación.

Para disminuir los efectos de las posibles desventajas respecto la mecánica de 360°, se eligió también la direccional, bajo la cual se otorgaba al jefe inmediato y jefes a cargo, un espacio y peso independientes. La combinación de estas dos mecánicas constituía un esquema de evaluación complejo y completo.

4.3 BALANCE DE LA APLICACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS EN EL AÑO 2000

La mecánica de 360 grados sensibilizó a la mayoría de los funcionarios con respecto a este proceso de evaluación, dado que tuvieron el rol de evaluado y de evaluador; la satisfacción general de los funcionarios sobre la organización de las primeras elecciones locales, se reflejó en las calificaciones.

Algunos integrantes del Consejo General plantearon su preocupación por las calificaciones que arrojó este proceso de evaluación. El promedio obtenido por los miembros del Servicio Profesional Electoral fue de 92.13 puntos. Esta situación fue considerada por un miembro del Consejo General como complaciente y con falta de objetividad.

Otra situación que despertó inquietud fue que la autoevaluación representaba en promedio 95.72 puntos.

Estos dos aspectos, sin embargo, no se analizaron de manera más profunda. El promedio de 92.13 puntos no debía aludir desconfianza, en tanto expresara su constancia en los hechos. En el momento no se contaba con indicadores alternativos o de validación para descalificar anticipadamente dicha calificación.

Este promedio, bajo una perspectiva más amplia, era respaldado por los alcances del proceso electoral organizado. Como mencionó otro integrante del Consejo General "... en tanto las evaluaciones altas, las evaluaciones a la alza estén fundadas, estén respaldadas por el ejercicio en la elección, me parece que no debiera ser motivo de preocupación".

La crítica que recibió la autoevaluación por superar al promedio general, no contempló otros aspectos más sensibles. La autoevaluación formó parte del instrumento denominado Actuación, Desempeño y Aprovechamiento (ADA), el cual tuvo un valor del 50%. Dentro de este porcentaje se ubicaba la autoevaluación y su valor dependía del número de instancias evaluadoras participantes por funcionario.

Por ejemplo, un Subdirector fue evaluado por 4 funcionarios: Director de Área, otro Subdirector en calidad de cargo par, Jefe de Departamento y su autoevaluación. En este caso, la autoevaluación tuvo un valor del 12.5% sobre la calificación total. En otros casos como el de los Coordinadores Distritales la autoevaluación tuvo un valor del 4.5%.

Lo anterior ilustra, que la autoevaluación no tuvo el fuerte impacto que se percibió en el promedio general.

La crítica sobre el promedio de calificación a la alza, impactó directamente en la mecánica de 360 grados y se consideró pertinente por tanto por trabajar en una de tipo direccional en los siguientes años. Sin embargo, en el transcurso de dos periodos de evaluación (2001 y 2002), se obtuvo un aumento en el promedio del Servicio Profesional Electoral del orden de 93.08 y 95.78 puntos, respectivamente.

4.4 CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL ACUERDO MARCO

Las principales características que hacen diferente a esta propuesta respecto del modelo que se operó hasta el año 2002, son las siguientes:

1. Con una visión de mediano plazo es posible aminorar los efectos de las respuestas contingentes, se abren posibilidades para organizar más el trabajo, para planear y abrir espacios para la retroalimentación y para la investigación.
2. Un proyecto de esta naturaleza permite orden y racionalidad.
3. De no hacerlo se podría mantener en el consciente colectivo que se trabaja de manera caótica por lo que los resultados serían cuestionados en cuanto a su consistencia, veracidad, confiabilidad, entre otros aspectos.
4. El proyecto de mediano plazo da a la institución posibilidades de intercambio de experiencias a nivel nacional o internacional en las áreas que maneja el CFD.
5. Todos los involucrados pueden conocer desde hoy la imagen objetivo de lo que podría aportar el Sistema de Evaluación del Rendimiento, y avanzar en la consolidación de un proyecto de alto impacto tanto a nivel institucional como personal.
6. Se alcanzarán los objetivos de manera gradual, con un enfoque participativo y corresponsable tanto de evaluados como de evaluadores.
7. La información clara, objetiva, oportuna y transparente será uno de los fundamentos del modelo de evaluación.
8. El proceso de evaluación pretende arraigarse en el Servicio Profesional Electoral como un proceso de retroalimentación permanente que abra oportunidades de mejora para el Instituto y para cada uno de los miembros del SPE.
9. A partir del modelo y sus alcances, se diseñarán estrategias de atención tendientes a desarrollar y reforzar la Excelencia en el quehacer cotidiano de los miembros del SPE.
10. La propuesta incluye respuestas a diferentes preocupaciones:
 - Proceso de Evaluación conceptualizado más como un proceso de retroalimentación que abre oportunidades de mejora, y no como un evento de premio castigo.
 - Instrumentos diferenciados por cargos y funciones, o que permite evaluación de cargos con mayor responsabilidad objeto de una evaluación

más rigurosa a diferencia de aquellos que tienen responsabilidades más operativas.

- Redefinición de indicadores de manera más acorde con la realidad institucional y apegados a criterios medibles y observables.
- Simplificación del proceso de evaluación, menos formatos para evaluar anualmente, para evaluar a cada funcionario sólo se requisitarán 12 formatos mensuales y 2 semestrales en los que se consignarán los fundamentos de la evaluación.
- Incorporación de la modalidad de intercambio directo mediante entrevista entre evaluado y evaluador para conocer argumentos y retroalimentación antes de llegar a la Notificación.
- Se hace explícita la aplicación de sanciones por el incumplimiento del programa en estricto apego al Estatuto.
- Obligación del CFD para realizar un programa de retroalimentación efectiva para los miembros del Servicio Profesional Electoral.
- Se mantiene la utilización de soportes documentales para fortalecer la objetividad del ejercicio.
- La evaluación del superior jerárquico inmediato seguirá teniendo el mayor peso respecto de las de los otros evaluadores.
- Se mantiene la operación del Comité de revisión con la variante de que en el Comité recaerá la responsabilidad de ratificar o rectificar la calificación o calificaciones de acuerdo a los argumentos expresados por evaluador y evaluado.
- Se proponen mecanismos que aseguren la transparencia del proceso de evaluación.

5. CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DEL ACUERDO MARCO

5.1 PRINCIPIOS RECTORES

A) OBJETIVIDAD

Por objetividad, se entiende el acto de juzgar el rendimiento de un funcionario con base en las actividades realizadas y de acuerdo a su verificación en los soportes documentales respectivos. En otras palabras, la objetividad quedará expresada en la medida en que la calificación asignada por el evaluador, tenga su confirmación en los hechos.

B) IMPARCIALIDAD

Por imparcialidad, se entiende el acto de juzgar el rendimiento de un funcionario absteniéndose de aplicar criterios personales. La imparcialidad quedará observada cuando la calificación que asigne el evaluador esté libre de predisposiciones individuales.

C) EQUIDAD

Por equidad, se entiende el acto de juzgar el rendimiento de un funcionario conforme a todos y cada uno de los criterios de evaluación para asignar de acuerdo a sus méritos, la calificación correspondiente. La equidad será evidente cuando el evaluador atienda a la definición de los factores e indicadores de la evaluación para asignar la calificación.

La equidad demanda que todos los funcionarios evaluados sean calificados con los mismos criterios y parámetros de evaluación.

D) TRANSPARENCIA

Por transparencia se entiende el acto de juzgar el rendimiento de un funcionario exhibiendo todos los elementos usados para calificarlo de manera plena, clara y precisa. La transparencia se constatará cuando el evaluador demuestre al funcionario evaluado todos los elementos que fundamentan su calificación, cuando así sea requerido.

5.2. PARTICIPANTES EN LA EVALUACIÓN

En la evaluación anual del rendimiento participan diferentes funcionarios del Instituto, responsables de cumplir con los principios básicos, respecto de la aplicación de las normas que les competan del proceso de evaluación. Entre los funcionarios participantes se encuentran evaluados y evaluadores.

5.2.1. PERSONAL EVALUADO

Serán evaluados todos aquellos funcionarios que hayan cumplido al menos con seis meses desempeñando el cargo.³

El personal del Servicio Profesional Electoral será evaluado conforme a las funciones y responsabilidades de su cargo y adscripción:

ADSCRIPCIÓN	CARGOS
Oficinas Centrales	Director de Área
	Subdirector
	Jefe de Departamento
	Líder de Proyecto A
Órganos Desconcentrados	Coordinador Distrital
	Director de Organización Electoral y Capacitación
	Director del Registro de Electores del D.F.
	Secretario Técnico Jurídico
	Líder de Proyecto A
	Líder de Proyecto B

³ El criterio de que el funcionario cumpla al menos con 6 meses para poder ser evaluado atiende a que la Evaluación del Rendimiento constituye una de las dos partes de la Evaluación Anual Integral, siendo el Programa de Formación y Capacitación Profesional Electoral (POFOCAPE) la otra parte. El POFOCAPE del año que corresponda puede ser cursado y calificado en el segundo semestre del año que se evalúe. De este modo, sería posible obtener la Evaluación Anual Integral de un funcionario y no habría casos de funcionarios evaluados parcialmente por alguno de las dos evaluaciones.

Es importante señalar que habrá funcionarios evaluados no sólo con el cargo que ocupan sino que, derivado de alguna comisión o encargo, podrán serlo conforme las funciones realizadas por ello. Así, un Director de Organización Electoral y Capacitación que haya fungido como encargado de una Coordinación Distrital podrá ser evaluado con las actividades correspondientes a los dos cargos.

5.3. INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN, FACTORES E INDICADORES

5.3.1. INSTRUMENTOS DIFERENCIADOS

Los funcionarios serán evaluados conforme al cargo que ostenten y/o a los encargos o comisiones que se le hayan asignado, a través de instrumentos de evaluación diferenciados.

Los instrumentos de evaluación son 8, los cuales contemplan los cargos del Servicio Profesional Electoral. El total de cargos del Servicio Profesional Electoral, suman 10, de éste total se excluyen 2 (los Líderes de Proyecto A de Oficinas Centrales y Órganos Desconcentrados, así como los Líderes B, de Órganos Desconcentrados tienen un solo instrumento; por lo que para los 3 se considera uno solo).

De esta forma se obtienen 8 instrumentos distintos, cada uno con dos modalidades: con personal a cargo y sin personal a cargo. Esta modalidad no aplica para el Director de Área y Coordinador Distrital, porque se asume que siempre tendrán personal a cargo.

Los 8 instrumentos son diferentes dado que contemplan diversos indicadores conforme al cargo del evaluado. Los indicadores se detallan más adelante.⁴

5.3.2. FACTORES

Cada instrumento refiere los tres factores que han sido evaluados desde el año 2000: Desempeño, Actuación y Aprovechamiento. Las definiciones son relativamente consistentes desde ese año, aunque sufren cambios debido a la introducción o modificación de los indicadores que los componen.

FACTORES	DEFINICIÓN
DESEMPEÑO	Grado de productividad, calidad y oportunidad en la consecución de las metas y objetivos institucionales.
ACTUACIÓN	Grado de liderazgo, relaciones interpersonales, responsabilidad y compromiso institucional.
APROVECHAMIENTO	Grado de utilización de los recursos técnicos personales, materiales, humanos y de información para el logro de fines y objetivos de su cargo, del área de adscripción y del Instituto.

5.3.3 INDICADORES

Los indicadores son las 11 características consideradas como las más relevantes del rendimiento, las cuales se traducen en comportamientos observables en cada funcionario. Los 11 indicadores se distribuyen conforme a los tres factores anteriormente mencionados.

⁴ Actualmente se trabaja con la Unidad de Informática para el desarrollo del sistema de evaluación del rendimiento a través de un programa de cómputo.

FACTORES	INDICADORES	DEFINICIÓN
DESEMPEÑO	CALIDAD	Elabora o realiza tareas cumpliendo con todos y cada uno de los requerimientos claramente establecidos.
	OPORTUNIDAD	Elabora y entrega los trabajos de acuerdo a los plazos establecidos, incluyendo los estipulados para revisión, correcciones y para entrega al destinatario final.
	PRODUCTIVIDAD	Es el resultado de relacionar el total de actividades que componen una meta acordada y el total de trabajos realizados y entregados respecto de esa meta.
ACTUACIÓN	RELACIONES INTERPERSONALES	Se conduce de manera respetuosa sin deterioro del trato o comunicación con los funcionarios y personal con el que mantiene alguna relación laboral e institucional.
	LIDERAZGO	Instruye conforme a las facultades de su cargo y logra el máximo de colaboración de los funcionarios en torno a la consecución del cumplimiento de los objetivos y metas.
	RESPONSABILIDAD	Realiza las tareas encomendadas sin que se le recuerde constantemente de las fechas y requerimientos para su cumplimiento.
	COMPROMISO INSTITUCIONAL	Antepone los requerimientos institucionales a los personales, aún cuando no exista algún tipo de sanción de por medio.
APROVECHAMIENTO	RECURSOS TÉCNICOS PERSONALES	Empleo de los conocimientos técnicos personales adquiridos, en la realización de una tarea.
	RECURSOS MATERIALES	Empleo de los recursos materiales que tiene a su disposición con el mínimo de desperdicio o sin éste; para la realización de una tarea.
	RECURSOS HUMANOS	Distribución de las cargas de trabajo equitativamente, de acuerdo al número de funcionarios que le apoyan.
	USO DE LA INFORMACIÓN	Transmisión de la información necesaria a sus subordinados y mantiene la confidencialidad, cuando es el caso.

5.3.4 PONDERACIÓN DE INSTRUMENTOS, FACTORES E INDICADORES

Además de contar con instrumentos diferenciados, se contempla una ponderación distinta conforme a las atribuciones del cargo que ocupe el evaluado. La ponderación de los tres factores (Desempeño, Aprovechamiento y Actuación), es la misma para todos los cargos: 70%, 15% y 15%, respectivamente. El factor Desempeño se refiere a indicadores medibles y observables por tal motivo tiene un peso del 70% sobre la calificación total. Los factores Aprovechamiento y Actuación tienen un peso del 30% en conjunto, dado que los indicadores que los componen pueden ser menos susceptibles de ser medidos y observados.

Los indicadores se distribuyen de manera diferenciada en cada instrumento, adicionalmente la ponderación de cada uno varía en función del cargo y de la modalidad del instrumento.

La tabla a continuación muestra la ponderación de los instrumentos, factores e indicadores, así como la distribución de éstos últimos conforme al cargo:

TABLA DE PONDERACIÓN

INSTRUMENTOS ⁵	MODALIDAD	FACTORES E INDICADORES											TOTAL
		INDICADORES DEL FACTOR: DESEMPEÑO (TOTAL 70)			INDICADORES DEL FACTOR: ACTUACIÓN (TOTAL 15)				INDICADORES DEL FACTOR: APROVECHAMIENTO (TOTAL 15)				
		Productividad	Calidad	Oportunidad	Liderazgo	Relaciones Interpersonales	Responsabilidad	Compromiso Institucional	Recursos Técnicos Personales	Recursos Materiales	Recursos Humanos	Uso de la Información	
DA: Director de Área	Única	25	23	22	6		5	4	5	4	3	3	100
SD: Subdirector	Con personal	25	23	22	3	4	4	4	5	4	3	3	100
	Sin personal	25	23	22		5	6	4	6	6		3	100
JD: Jefe de Departamento	Con personal	25	23	22	3	4	4	4	6	3	3	3	100
	Sin personal	25	23	22		5	6	4	7	5		3	100
CD: Coordinador Distrital	Única	25	23	22	6		5	4	5	4	3	3	100
DO: Director de Capacitación Electoral y Educación Cívica	Con personal	25	23	22	3	4	4	4	5	4	3	3	100
	Sin personal	25	23	22		5	6	4	6	6		3	100
DR: Director de Organización y Geografía Electoral	Con personal	25	23	22	3	4	4	4	5	4	3	3	100
	Sin personal	25	23	22		5	6	4	6	6		3	100
DTJ: Director Técnico Jurídico	Con personal	25	23	22	3	4	4	4	5	4	3	3	100
	Sin personal	25	23	22		5	6	4	6	6		3	100
LP: Líder de Proyecto	Con personal	25	23	22	1	6	4	4	6	3	3	3	100
	Sin personal	25	23	22		5	6	4	8	4		3	100

El valor porcentual de cada indicador será dividido entre el número total de evaluadores. El jefe inmediato superior tendrá un peso mayor al resto de los evaluadores a cargo, dicho peso será del 20%.

Por ejemplo, el indicador productividad representa el 25% para la evaluación de un Subdirector. Conforme a la TABLA DE PONDERACIÓN, el Subdirector debe ser evaluado por dos instancias evaluadoras, el Director de Área y el Director Ejecutivo. El procedimiento para obtener el peso del jefe inmediato superior será:

El 25% se divide entre 2 evaluadores, por lo que a cada uno le corresponde, en primera instancia un 12.5%. Dado que el valor porcentual del jefe inmediato deberá superar en 20% al del jefe a cargo, se realizará la siguiente operación:

$$\text{Valor porcentual del jefe inmediato: } (25\% - 12.5\%) * 1.1 = \mathbf{13.85\%}$$

$$\text{Valor porcentual del jefe a cargo: } 25\% - 13.85\% = \mathbf{11.15\%}$$

Con estos porcentajes se traducirá la calificación otorgada por los jefes de una escala de 100 puntos a un valor equivalente al 13.85% y 11.15% del jefe inmediato y jefe a cargo, respectivamente.

⁵ Conforme a las modificaciones aprobadas por la Asamblea Legislativa del Distrito Federal, la denominación de los cargos podría cambiar pero no afectará los instrumentos de evaluación correspondientes, ni el contenido de éstos.

5.3.5 CRITERIOS PARA ASIGNAR LOS VALORES PORCENTUALES A LOS INDICADORES

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

5.3.5.1 INDICADORES DEL FACTOR DESEMPEÑO

La calidad, oportunidad y productividad constituyen indicadores del factor Desempeño, que en conjunto representan el 70% de la calificación total. Para determinar el valor porcentual de estos tres indicadores se consideró que todos los funcionarios, con independencia del nivel jerárquico que ocupen, deben atender, en primera instancia, todos los trabajos provenientes de las funciones y responsabilidades de su cargo. Si no atienden los trabajos encomendados, podría significar un despido de los recursos públicos que se le asignan.

A modo de ejemplo, se desarrolló un cuadro que muestra las posibles variables con respecto a la combinación de los indicadores.

A mayor	Con menor	CONSECUENCIA
CALIDAD	Oportunidad	Si se cumple con la calidad, pero no con la oportunidad: el trabajo podría ser de poca utilidad debido a que los plazos son improrrogables.
	Productividad	Si fueron solicitados 10 trabajos y sólo se realizaron 5 aunque con calidad: existe desapego a las funciones y responsabilidades del cargo.
OPORTUNIDAD	Calidad	Si se entrega a tiempo, pero no con la calidad: significa que el trabajo debe hacerse nuevamente.
	Productividad	Si fueron solicitados 10 trabajos y sólo se entregaron 5 aunque en tiempo: existe desapego a las funciones y responsabilidades del cargo.
PRODUCTIVIDAD	Calidad	Si fueron solicitados 10 trabajos y se elaboraron todos ellos aunque sin calidad: significa que el trabajo debe hacerse nuevamente.
	Oportunidad	Si fueron solicitados 10 trabajos y se elaboraron todos ellos aunque se entregaron fuera de tiempo: podrían ser de poca utilidad debido a que los plazos son improrrogables.

Es un hecho que los tres indicadores son de suma importancia y constituyen elementos significativos en el rendimiento, se podría decir que tienen una relación directa entre si. Sin embargo, como lo muestra el cuadro, puede darse una prevalencia de uno sobre los otros dos.

5.3.5.2 INDICADORES DEL FACTOR ACTUACIÓN

El liderazgo, las relaciones interpersonales, la responsabilidad y el compromiso institucional constituyen indicadores del factor Actuación, que en conjunto representan el 15% de la calificación total. Para determinar el valor porcentual de estos cuatro indicadores, se identificaron las siguientes características:

INDICADORES	JUSTIFICACION DE LA PONDERACION
LIDERAZGO	Los funcionarios que obtienen mayor valor porcentual serán: Directores de Área y Coordinadores Distritales. La naturaleza de su función como líderes para dirigir conforme a las facultades de su cargo y la jerarquía que los caracteriza, proporciona mayor valor a este indicador. Le siguen los Subdirectores, Jefe de Departamento, Directores de Organización y Geografía Electoral ⁶ , Directores de Capacitación Electoral y Educación Cívica, Directores Técnicos Jurídicos con personal a cargo. A los funcionarios sin personal a cargo no se les evaluará este indicador, sin embargo se les compensa éste con un 15% de la calificación total con los tres indicadores restantes. Es importante resaltar que Líderes de Proyecto podrían tener personal a su cargo.
RELACIONES INTERPERSONALES	Siendo este el indicador que evalúa a los funcionarios en la manera de conducirse con sus compañeros de trabajo, se les dará el 5 % a la mitad de éstos. Con una tendencia al trabajo operativo, los líderes de proyecto tendrán el peso porcentual mayor en la tabla correspondiente a este indicador. Los funcionarios que no serán evaluados en este aspecto son los que por su jerarquía y naturaleza de su función se les proporcionó mayor puntaje en el indicador liderazgo. Por este mismo rasgo y sabiendo que, aunque en menor valor porcentual, a los Subdirectores, Jefes de Departamento, Directores de Organización y Geografía Electoral, Directores de Capacitación Electoral y Educación Cívica y Directores Técnicos Jurídicos se les dá importancia en el indicador liderazgo, el indicador relaciones interpersonales, disminuye en relación de los demás funcionarios.
RESPONSABILIDAD	Los funcionarios sin personal a cargo y tomando en cuenta que se ven obligados a actuar por las responsabilidades de su función con la limitación de delegar trabajo, se les dará un mayor valor porcentual en este aspecto. El no tener personal a su cargo implica una mayor responsabilidad para hacer eficaz el trabajo conjunto. En la columna del indicador responsabilidad, se da la característica que a mayor jerarquía, menor responsabilidad. Esto es debido a la relevancia de los otros indicadores.
COMPROMISO INSTITUCIONAL	El significado de regirse por los valores y metas institucionales, concibe a este indicador como un factor de equidad en todos los niveles, mostrándose así como un indicador en el cual no importando el nivel jerárquico se le dará un mismo valor porcentual.

5.3.5.3 INDICADORES DEL FACTOR APROVECHAMIENTO

Los recursos técnicos personales, materiales y humanos así como el uso de la información constituyen indicadores del factor Aprovechamiento, que en conjunto representan el 15% de la calificación total. El valor porcentual de estos tres indicadores se identificó comparando los requerimientos del nivel jerárquico del funcionario evaluado.

INDICADORES	JUSTIFICACION
RECURSOS TÉCNICOS PERSONALES	El valor porcentual asignado a este indicador es menor conforme a mayor nivel jerárquico que ocupe el funcionario. Es decir, a un Coordinador Distrital o Director de Área corresponde una valoración menor en contraste con el Jefe de Departamento o Líder de Proyecto, en especial cuando éstos últimos no tienen personal a cargo.
RECURSOS MATERIALES	Este indicador posee mayor valor en dos situaciones: cuando el funcionario no tiene personal a cargo (se asume que es responsable plenamente de los recursos materiales, dado que no tiene personal para delegar) y cuando el funcionario ocupa un nivel jerárquico mayor dado que es mayor la responsabilidad de la administración de los recursos materiales
RECURSOS HUMANOS	Existen funcionarios que pueden no tener personal a cargo, aún cuando tienen un nivel jerárquico alto como los Directores distritales, en estos casos el indicador de recursos humanos no se evalúa.

⁶ Se intercambian los términos de Directores de Organización Electoral y Capacitación; y Director del Registro de Electores del D.F., considerando las reformas al Código Electoral del Distrito Federal que entrarán en vigor a partir del mes de octubre de 2003.

INDICADORES	JUSTIFICACIÓN
USO DE LA INFORMACIÓN	El valor porcentual de este indicador es equitativo en todos los casos debido a que, de no guardar la confidencialidad de la información afecta del mismo modo a todos los niveles jerárquicos.

5.4. MECÁNICAS DE EVALUACIÓN

Las mecánicas serán diferentes cada año, a través de cambios paulatinos se avanzará de una mecánica direccional a la de 360 grados. Los avances en la cultura de la evaluación al interior de la organización permitirán hacer ejercicios evaluatorios más objetivos con los cuales los funcionarios puedan sentirse más cómodos y con confianza por los resultados alcanzados. Se trata de lograr ejercicios cada vez más participativos, más reflexivos, más democráticos.

a) año 2003

La Evaluación del Rendimiento se llevará a cabo bajo la mecánica direccional. A través de esta mecánica, los funcionarios serán evaluados con los tres factores Desempeño, Actuación y Aprovechamiento. Participarán como evaluadores: el jefe inmediato (funcionario que ocupa, en el organigrama, el puesto inmediato más alto al puesto del evaluado) y el jefe a cargo (funcionario que coordinó o supervisó tareas o actividades relevantes y que no ocupan el puesto inmediato superior).

Cada evaluado será calificado al menos por 2 instancias evaluadoras (con excepción del Director de Área), de acuerdo a las siguientes tablas:

OFICINAS CENTRALES

CARGOS A EVALUAR	INSTANCIAS EVALUADORAS	NÚMERO DE INSTANCIAS
DIRECTOR DE ÁREA	DIRECCIÓN EJECUTIVA o DE UNIDAD	1 ⁷
SUBDIRECTOR	DIRECTOR DE ÁREA Y DIRECCIÓN EJECUTIVA o DE UNIDAD	2
JEFE DE DEPARTAMENTO	SUBDIRECTOR Y DIRECTOR DE ÁREA y/o DIRECCIÓN EJECUTIVA o DE UNIDAD	2
LÍDER DE PROYECTO "A"	JEFE DE DEPARTAMENTO Y SUBDIRECTOR y/o DIRECTOR DE ÁREA y/o DIRECCIÓN EJECUTIVA o DE UNIDAD	2
LÍDER DE PROYECTO "B"	JEFE DE DEPARTAMENTO Y SUBDIRECTOR y/o DIRECTOR DE ÁREA y/o DIRECCIÓN EJECUTIVA o DE UNIDAD	2

ÓRGANOS DESCONCENTRADOS

CARGOS A EVALUAR	INSTANCIAS EVALUADORAS	NÚMERO DE INSTANCIAS
COORDINADOR DISTRITAL	SECRETARÍA EJECUTIVA + DECEYEC + DEOE + DEAP + DEREDEF	5 ⁸
DIRECTOR DE ORGANIZACIÓN Y GEOGRAFÍA ELECTORAL	COORDINADOR + DEOE + DEGEYCR	3
DIRECTOR DE CAPACITACIÓN ELECTORAL Y EDUCACIÓN CÍVICA	COORDINADOR DISTRITAL + DECEYEC	2
SECRETARIO TÉCNICO JURÍDICO	COORDINADOR DISTRITAL + SECRETARIA EJECUTIVA	2

⁷ Se analizaron las alternativas para que el Director de Área se evaluado por más de una instancia sin embargo ninguna resultó viable.

⁸ Sólo en el año 2003 la Dirección Ejecutiva de Asociaciones Políticas evaluará a los Coordinadores Distritales.

CARGOS A EVALUAR	INSTANCIAS EVALUADORAS	NÚMERO DE INSTANCIAS
LÍDER DE PROYECTO "A"	COORDINADOR DISTRITAL y/o, DIRECTOR DE ORGANIZACIÓN Y GEOGRAFÍA ELECTORAL y/o, DIRECTOR DE CAPACITACIÓN ELECTORAL Y EDUCACIÓN CÍVICA y/o, SECRETARIO TÉCNICO JURÍDICO	2
LÍDER DE PROYECTO "B"	COORDINADOR DISTRITAL y/o, DIRECTOR DE ORGANIZACIÓN Y GEOGRAFÍA ELECTORAL y/o, DIRECTOR DE CAPACITACIÓN ELECTORAL Y EDUCACIÓN CÍVICA y/o, SECRETARIO TÉCNICO JURÍDICO	2

b) año 2004

La evaluación del rendimiento se llevará a cabo mediante la mecánica bidireccional. A través de esta mecánica los funcionarios serán evaluados por sus superiores con los tres factores Desempeño, Actuación y Aprovechamiento. La diferencia con el año 2003 es que los funcionarios evaluados podrán, a su vez, evaluar a la(s) instancia(s) evaluadora(s), a través de los factores Actuación y Aprovechamiento.

Participarán como evaluadores: el jefe inmediato (funcionario que ocupa, en el organigrama, el puesto inmediato más alto al puesto del evaluado) y el jefe a cargo (funcionario que coordinó o supervisó tareas o actividades relevantes y que no ocupan el puesto inmediato superior).

c) año 2005

La evaluación del rendimiento se llevará a cabo bajo la mecánica 360 grados. Es decir, los funcionarios serán evaluados por el superior inmediato y jefe a cargo, así como por los funcionarios que ocupen un cargo homólogo, en su caso, por los funcionarios subordinados del mismo y la autoevaluación del funcionario: La modalidad de 360 grados se aplicará únicamente al factor Actuación.

5.5. DEL PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN

La Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional a través del Centro de Formación y Desarrollo realizará la coordinación, capacitación, difusión, asesoramiento, seguimiento y control, evaluación, reformulación y mejoramiento del desarrollo e implantación del Sistema de Evaluación del Rendimiento. Asimismo, vigilará que se cumplan de manera oportuna y conforme los criterios establecidos todas las etapas del proceso, verificando su ejecución e informando con oportunidad de los avances y/o retrasos a los miembros de la CASPE.

También coordinará la aplicación de la evaluación y elaborará los proyectos de dictámenes de la evaluación del rendimiento del personal de carrera, los cuales deberá presentar a la CASPE para su validación.

La Evaluación del Rendimiento se aplicará cada año y a través de ella se conocerá, analizará y calificará la Actuación, Desempeño y Aprovechamiento del personal del Instituto para generar resultados medibles que ayuden al cumplimiento y desarrollo de las tareas electorales.

El rendimiento de los funcionarios se calificará en lo concerniente al periodo enero- diciembre de cada año. Los evaluadores darán seguimiento mensual al rendimiento del funcionario a través de registros

mensuales y dos cortes semestrales de los fundamentos de la evaluación. Asimismo, tomarán en cuenta en su caso, todas las notas favorables o desfavorables.⁹

El procedimiento de evaluación se dividirá en diez grandes etapas:

1. Campaña de sensibilización;
2. Consenso de actividades o metas entre evaluador y evaluado;
3. Llenado de los instrumentos de evaluación por parte del evaluador;
4. Intercambio entre evaluador y evaluado;
5. Calificación por parte del evaluador;
6. Procesamiento de información;
7. Notificación preliminar;
8. Comité de revisión;
9. Informe de resultados y
10. Notificación final.

5.5.1 CAMPAÑA DE SENSIBILIZACIÓN

La campaña de información y sensibilización tendrá como objetivos fundamentales:

- 1) Informar sobre el procedimiento general para llevar a cabo la Evaluación del Rendimiento
- 2) Promover aspectos relacionados con la construcción de una "cultura efectiva de la evaluación"

Los materiales para dicha campaña podrán ser carteles, guías y dípticos.

5.5.2. CONSENSO DE ACTIVIDADES O METAS ENTRE EVALUADOR Y EVALUADO

El consenso se define como el acuerdo entre evaluador y evaluado para identificar las actividades para calificar el rendimiento, conforme a las funciones y responsabilidades del cargo del evaluado. Dicho consenso dará la oportunidad tanto al evaluador como al evaluado de conocer las actividades que serán consideradas para el proceso de evaluación.

Durante el mes de enero de cada año, todos los funcionarios sujetos al proceso de evaluación, deberán convenir con sus instancias evaluadoras correspondientes, las 6 actividades que permitirán medir de manera individual, la actuación, el desempeño y el aprovechamiento. Se harán dos propuestas de actividades a evaluar, una por parte del evaluador y otra por parte del evaluado. A partir de éstas y por medio del consenso, se creará una tercera que será la que regirá el proceso de evaluación.

Las actividades que se pondrán a consenso deberán apegarse a los siguientes criterios:

- 1) Tener relevancia para el desempeño del funcionario o bien para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- 2) Estar consideradas en el Programa Operativo Anual o bien en el Cronograma Anual de Actividades.
- 3) Deberá de evitarse poner a consenso actividades rutinarias, o de trámites administrativos.

⁹ Solo para el año 2003 se plantea que la presentación de la evaluación sea semestral.

- 4) Cada una de las actividades consensadas deberá contar con el soporte documental respectivo.

En caso de considerarse necesario podrá realizarse un nuevo consenso de actividades para el segundo semestre del año, a más tardar en la segunda quincena del mes de junio, esto siempre y cuando dos o más de las actividades propuestas para el periodo anterior, se hubieran cumplido de manera plena y no tuvieran continuidad en el siguiente, lo cual abriría la posibilidad de generar un nuevo acuerdo sobre el total de actividades a evaluar.

5.5.3. LLENADO DE LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN POR PARTE DEL EVALUADOR

El llenado de los instrumentos de evaluación se realizará mensualmente con el propósito de dar seguimiento al rendimiento del evaluado.

Como se mencionó en el apartado 5.3 del presente documento, existen 8 instrumentos, cada uno de los cuales considera los factores Desempeño, Aprovechamiento y Actuación; e indicadores diferenciados. El evaluador deberá requisitar el instrumento adecuado, según el cargo del funcionario que evaluará.

En esta etapa el evaluador asignará valores en una escala del 1 al 100 para cada indicador, en estricto apego a los principios de objetividad, transparencia, equidad e imparcialidad, se hace hincapié, las calificaciones de entre 80 y 90 puntos representan un cumplimiento adecuado y normal del desempeño que se espera de un funcionario y las calificaciones entre 90 y 100 puntos deberán reflejar comportamientos extraordinarios o sumamente meritorios por parte de los funcionarios a evaluar, y en el extremo contrario estarían las calificaciones menores a 70 puntos.

Es importante no olvidar que en todas las organizaciones sus integrantes tienden a comportarse y actuar sobre lo que pudiera considerarse calificaciones ordinarias (entre los 70 y 90 puntos) y sólo una minoría califica en los extremos.

5.5.4. INTERCAMBIO ENTRE EVALUADOR Y EVALUADO

El intercambio se deberá realizar mediante entrevista y se dará en dos momentos, el primero al concluir el primer semestre de cada año, en el transcurso del mes de junio. Evaluado y evaluador analizarán los avances obtenidos en el periodo. El evaluador dará a conocer los fundamentos de las calificaciones otorgadas para este primer periodo y recomendará acciones que impliquen oportunidades de mejora para el funcionario evaluado.

Un segundo intercambio deberá de efectuarse a más tardar en la primera semana del mes de enero de cada año, éste servirá para que el evaluador dé a conocer las razones por las que otorgó las calificaciones del segundo semestre del año que se evalúa y al igual que en la ocasión anterior deberá establecer sugerencias que permitan al funcionario evaluado avanzar de manera continua en lograr mejores niveles de calidad y excelencia en el trabajo.

5.5.5. CALIFICACIÓN POR PARTE DEL EVALUADOR

La asignación de calificaciones la llevarán a cabo los evaluadores en el mes de julio y diciembre. Los evaluadores entregarán los instrumentos y formatos debidamente requisitados al Centro de Formación, según sea el caso, a más tardar en el último día hábil de la primera semana laboral del mes de enero.

La Dirección Ejecutiva de Administración y Servicio Profesional Electoral, a través del Centro no elaborará Informe de Resultados respecto al primer semestre, por consiguiente tampoco entregará a los funcionarios las Notificaciones Preliminares de este periodo.

5.5.6. PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN

La etapa de procesamiento de información estará a cargo del Centro, según sea el caso, y ésta deberá concluirse a más tardar en la última semana del mes de febrero del año siguiente al que se evalúa.

Lo anterior para cumplir oportunamente con los plazos de la Evaluación Anual Integral, y la presentación de ésta al Consejo General del Instituto Electoral del Distrito Federal.

5.5.7. NOTIFICACIÓN PRELIMINAR

Concluido el procesamiento de información la DEASPE, a través del Centro entregará a la CASPE, el Informe Preliminar de la Evaluación del Rendimiento, a fin de que sea validada y autorizada la Notificación Preliminar de Resultados para los funcionarios evaluados. Esto se realizará en la segunda semana del mes de marzo.

No podrán ser notificados los funcionarios que hayan sido calificados teniendo menos de seis meses desempeñando su cargo.

5.5.8. COMITÉ DE REVISIÓN

Resolverá la posible controversia que se dé cuando un funcionario manifieste su inconformidad respecto de la calificación que le fue otorgada en la Evaluación del Rendimiento y solicite su revisión.

Una vez recibida la Notificación Preliminar, los funcionarios en desacuerdo tendrán 5 días calendario para presentar su solicitud de revisión correspondiente.

Los funcionarios que realicen este trámite deberán atender lo siguiente:

- 1) Remitir al Centro de Formación y desarrollo la solicitud de revisión, mediante oficio dirigido al Titular, dentro de los 5 días calendario a partir de la fecha de recibo de la Notificación Preliminar de Resultados.
- 2) El oficio deberá especificar el área de revisión de la calificación, y los argumentos que fundamenten la petición.
- 3) Anexar, en su caso, documentos de soporte.
- 4) Entregar el oficio de manera personal.

El Comité de Revisión sesionará durante la última semana de marzo del año siguiente al año evaluado y se encargará de revisar, analizar y resolver los casos de los funcionarios que consideren que sus calificaciones no estuvieron acordes al trabajo desarrollado. En cada sesión participarán:

- 1) El Director Ejecutivo de Administración y del Servicio Profesional Electoral;
- 2) El Director del Centro de Formación y Desarrollo;
- 3) Las instancias evaluadoras correspondientes y;
- 4) El funcionario interesado.

Se contará con el apoyo, si se considera pertinente, de dos funcionarios del Centro de Formación que estén involucrados en el proceso de la evaluación del rendimiento, que podrían ser, el Director de Operación o bien el Director de Programas.

El procedimiento a seguir será la exposición de los argumentos por parte del funcionario solicitante y así también como los de su evaluador o evaluadores. Dichos argumentos deberán estar fundamentados en los soportes documentales preparados por cada una de las partes desde el inicio del proceso de evaluación.

La decisión de ratificar o rectificar una calificación recaerá en los miembros del Comité de Revisión (Director Ejecutivo de Administración y del Servicio Profesional Electoral y Director del Centro de Formación y Desarrollo). Para cada caso, se elaborará y firmará un acta con la resolución correspondiente. Las actas constituirán un anexo del Informe de los resultados de la Evaluación del Rendimiento que se presentará a la Comisión de Administración y Servicio Profesional Electoral, así como al Consejo General.

5.5.9. INFORME DE RESULTADOS

Incorporados los resultados del proceso de revisión se elaborará el Informe de Resultados de la Evaluación del Rendimiento. La DEAySPE a través del Centro, entregará a la Comisión de Administración y Servicio Profesional Electoral dicho documento.

Una vez que la CASPE apruebe el Informe de los resultados de la Evaluación del Rendimiento lo pondrá a consideración del Consejo General del Instituto. Este documento deberá presentarse al órgano colegiado a más tardar la primera semana del mes de abril.

5.5.10. NOTIFICACIÓN FINAL

Una vez que el Consejo General conozca el Informe de Resultados de la Evaluación del Rendimiento, la DEASPE a través del Centro de Formación y Desarrollo elaborará y entregará a los funcionarios que hayan sido evaluados y estén en activo, la Notificación Final de Resultados de la Evaluación del Rendimiento. Conforme lo señala el artículo 102 del Estatuto la acreditación de la Evaluación del Rendimiento determinará la permanencia en el Instituto de los miembros del Servicio Profesional Electoral.

5.6. PARÁMETROS DE LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO

Para dar claridad a los resultados de la Evaluación del Rendimiento, se definen una serie de categorías que permitirán valorar cualitativamente el rendimiento de los funcionarios además de establecer la calificación mínima aprobatoria. Los parámetros serán los siguientes:

a) Excelente (100 puntos). El trabajo cumple de manera sobresaliente con las expectativas, fines y objetivos institucionales, se hicieron aportaciones sobresalientes que redundan en la calidad y excelencia de la gestión institucional..

b) Destacado (90 a 99.99 puntos). El trabajo es reconocido por los evaluadores de manera muy buena y sólo requerirá superar aspectos coyunturales para lograr la excelencia.

c) Bueno (80 a 89.99 puntos). El trabajo cumple con casi todos los objetivos y metas del IEDF, sin embargo, existen oportunidades de mejora que deberán analizarse para incidir de manera positiva en el trabajo colectivo y en los compromisos institucionales.

d) Regular (70 a 79.99 puntos). El trabajo se cumple aunque no con la mayoría de los objetivos y metas del IEDF, por tal motivo será conveniente analizar conjuntamente con los superiores jerárquicos aquellos aspectos que podrían ser susceptibles de mejora.

e) Deficiente (menos de 70 puntos). El trabajo no cumple con lo mínimo de los objetivos y metas del IEDF. No acredita la Evaluación del Rendimiento.

5.7. CASOS ESPECIALES

En caso de que un funcionario no fuera evaluado, por estar gozando de un permiso o licencia con goce de sueldo y consecuentemente no se tuvieran actividades propuestas para evaluar, entonces la CASPE, determinará el procedimiento correspondiente.

Ningún servidor de carrera podrá obtener una calificación final igual a 100 puntos si éste hubiese sido sujeto de la aplicación de alguna sanción disciplinaria, durante el periodo que se evalúa.

5.8. SANCIONES POR INCUMPLIMIENTO

Los funcionarios en quienes recae la responsabilidad de evaluar y calificar el desempeño deberán hacerlo con oportunidad y pertinencia, al no cumplir con este deber se harán acreedores a una sanción, sin perjuicio de cumplir con la obligación de llevar a cabo el proceso de evaluación.

El superior jerárquico inmediato que por algún motivo tuviera que separarse del cargo por el que funge como instancia evaluadora, deberá entregar un informe por escrito a su sustituto, dándole a conocer con detalle los parámetros de calificación de cada funcionario a evaluar a fin de asegurar que éstos puedan ser evaluados adecuadamente en el momento correspondiente. La obligación aplica para aquellos quienes hayan estado a cargo de los funcionarios a evaluar por un período no menor a tres meses.

Con base en los artículos 149, facción IV y 200 fracción IV del Estatuto del Servicio Profesional Electoral, del Personal Administrativo, de los Trabajadores Auxiliares y del Personal Eventual por obra o tiempo determinado del Instituto Electoral del Distrito Federal, se aplicarán las sanciones disciplinarias correspondientes por incumplimiento de una o varias de las siguientes actividades: 1. No realizar el consenso de actividades y metas a evaluarse en tiempo y/o forma; 2. No documentar los fundamentos; 3. No tener los documentos soporte; 4. No firmar la evaluación realizada; 5. Entrega extemporánea de la evaluación realizada sin justificación válida; 6. No entregar en tiempo y/o forma el acuse de recibo de la notificación de resultados.

5.9. CASOS NO PREVISTOS

Los casos no previstos, serán resueltos por la Comisión de Administración y Servicio Profesional Electoral.

5.10. MECANISMOS DE RETROALIMENTACIÓN

El Centro de Formación y Desarrollo para cumplir con los objetivos básicos de la Evaluación del Rendimiento a partir de los resultados obtenidos en cada ejercicio anual, deberá realizar diferentes acciones dirigidas a los funcionarios del Servicio Profesional Electoral tendientes a fortalecer y consolidar la cultura de la evaluación así como a encontrar las oportunidades de mejora en sus actividades cotidianas.

Entre las principales tareas estarán:

1. Diseñar encuestas sobre temas diversos;
2. Organización de cursos y talleres;
3. Organización de reuniones de trabajo con los funcionarios de los cargos que menores calificaciones hayan obtenido anualmente y sus instancias evaluadoras;
4. Integración de lecturas de apoyo y,
5. Dinámicas de sensibilización.

Una parte fundamental para apoyar el desempeño de todos los funcionarios será el diseñar mecanismos para la integración de Planes Individuales de Desarrollo para los evaluados, lo cual se dará al analizar y difundir los elementos más significativos de las experiencias alcanzadas por parte de los funcionarios que hayan obtenido las calificaciones de Excelencia.

Para este efecto, y sólo con el propósito anteriormente dicho, del total de los miembros del Servicio Profesional Electoral, se seleccionarán aquellos que hayan obtenido un rendimiento Excelente o Destacado, siendo esto digno de ejemplo de dedicación o mérito por lo cual se considera debiesen difundirse como casos facilitadores de la evaluación.

El informe de dicho procedimiento será presentado al Consejo General del Instituto Electoral del Distrito Federal.

5.11. TRANSPARENCIA EN LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO

Con el fin de documentar anualmente que el sistema de evaluación del rendimiento sea objetivo en la valoración de la actuación, desempeño y aprovechamiento y con estricto apego a los principios de imparcialidad, objetividad y equidad, se establecerán convenios de cooperación con diversas instituciones académicas para que se realicen los análisis pertinentes que arrojen indicadores de certidumbre sobre la aplicación de la metodología aprobada así como del cumplimiento de la misión y objetivos que el tiene Instituto Electoral del Distrito Federal; se busca así garantizar la transparencia en el sistema de evaluación del rendimiento de la Institución.

El análisis de los documentos e información soportes del proceso quedará a cargo de una institución educativa de nivel superior y de profesionales en la materia.

La selección de los grupos de enfoque será de manera aleatoria, se propone la elaboración de 45 sobres sellados que representarán a cada uno de los 40 Distritos y a las 5 Direcciones Ejecutivas en las que se encuentran adscritos miembros del Servicio Profesional Electoral.

En la última sesión del año del Consejo General del IEDF se hará un sorteo en donde se seleccionarán 2 Distritos y una Dirección. Los sobres no podrán ser abiertos sino hasta que se realice la Notificación Final de los resultados de la Evaluación del Rendimiento.

Para los Distritos seleccionados se verificará la información de los seis funcionarios que los componen (Coordinador Distrital, Director de Capacitación Electoral y Educación Cívica, Director de Organización y Geografía Electoral, Director Técnico Jurídico y Líder de Proyecto "A" y "B").

En el caso de las Direcciones Ejecutivas, en cada uno de los sobres, se incluirán dos anexos en cuales se dividirá en dos partes al número total de los funcionarios de dichas Direcciones. Se verificará así sólo la mitad de la dirección seleccionada.

Esta verificación será con el objetivo de ratificar que las calificaciones obtenidas están de acuerdo a la vocación, acción y tareas que los funcionarios llevaron a cabo a lo largo del año evaluado.

6. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- La Ciencia, su método y su filosofía. Mario Bunge (2002) Ed. Nueva Imagen. Pág. 10, 12 y 15.
- Metodología de la Investigación. Hernández R. Fernández C. Baptista P (1998). Ed. Mc Graw Hill, pág. 369.
- Administración de Recursos Humanos. Chiavenato I. (1999). Ed. Mc Graw Hill. Pág. 134, 135 , 358.
- ¿Evaluaciones del Desempeño? Por qué no funcionan y cómo reemplazarlas. Coens T y Jenkins M (2000). Ed. Norma. Pág. 125 y 133.
- Una cultura para la democracia en América Latina. Sosnowski S. y Patiño R. (1999)Ed. Fondo de Cultura Económica, Pág. 15 y 37.
- Evaluación de 360°. France S. (2002). Ed. Panorama. Pág. 35 y 104.
- Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales. Guillén C. y Guil R (1999). Ed. Mc Graw Hill. Pág. 259.
- Cultura en Organizaciones Latinas. Dávila A. y Martínez N 1999. Pág. 9.
- Estadística para las Ciencias Sociales y del Comportamiento. Elorza H. (2000). Ed. Oxford, pág. 278
- Acuerdo No. 55 (12 de febrero de 1999), Comisión Nacional del Servicio Civil, Colombia.
- Proyecto de Ley N° 025 de 2000, Congreso de Colombia.
- Manual de Normas Regulatoras del Sistema de Evaluación de Desempeño del Personal, Sistema Nacional de la Profesión Administrativa (SINAPA-Decreto 993/91/t.o.1995) Actualizado a marzo de 2002, Argentina.
- Hacia un nuevo sistema de evaluación de desempeño profesional en la Secretaría de las Naciones Unidas. Requisitos para que se aplique con éxito. Issa K. (1994).