



INSTITUTO ELECTORAL DEL DISTRITO FEDERAL
*DIRECCIÓN EJECUTIVA DE ADMINISTRACIÓN
Y DEL SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL
CENTRO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO*

**INFORME SOBRE LOS COMENTARIOS
REALIZADOS AL DOCUMENTO
“CONSIDERACIONES HECHAS RESPECTO
DE LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO
2001”**



INSTITUTO ELECTORAL DEL DISTRITO FEDERAL
DIRECCIÓN EJECUTIVA DE ADMINISTRACIÓN
Y DEL SERVICIO PROFESIONAL
CENTRO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO

Consideraciones hechas respecto de la Evaluación del Rendimiento 2001

Sesión del Consejo General del 13 de diciembre de 2002

30 de enero de 2003

INTRODUCCIÓN

En la Sesión del Consejo General del Instituto Electoral del Distrito Federal, celebrada el 13 de diciembre de 2002, algunos miembros de ese órgano colegiado mostraron interés por conocer más a fondo algunos temas relacionados con la Evaluación del Rendimiento 2001.

Con el propósito de ofrecer mayores elementos para la comprensión del esquema de operación del Sistema de Evaluación del Rendimiento, en este documento se da respuesta a cada uno de los argumentos expresados.

Argumentos expresados:

#	NOMBRE	ARGUMENTO	RESPUESTA
1.	RICARDO GALGERA BOLAÑOS	SOLICITO QUE SE HAGA UNA EXPLICACIÓN MÁS SÓLIDA EN LOS MISMOS. TAL ES EL CASO DEL PUNTO, DE UN CUESTIONAMIENTO QUE HACE LA CONSEJERA ROSA MARÍA MIRÓN LINCE, EN LA FOJA 17, DONDE ELLA DICE QUE LE LLAMA LA ATENCIÓN, Y A MÍ TAMBIÉN QUE EL ÁREA QUE POSEE MENOR CALIFICACIÓN EN ACTUACIÓN ES LA UNIDAD DE ASUNTOS JURÍDICOS. Y LA RESPUESTA QUE SE DA EN EL INFORME EN NADA ES CLARA Y NO NOS APORTA ALGUNA CUESTIÓN QUE NOS PUEDA DAR CONVENCIMIENTO Y CONVICCIÓN DEL ASUNTO..."	PUNTO UNO. LOS INSTRUMENTOS, FACTORES E INDICADORES UTILIZADOS EN LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO, NO PERMITEN REALIZAR INFERENCIAS CUALITATIVAS, MÁS ALLÁ DE LAS QUE SURGEN A PARTIR DE LAS DEFINICIONES DE ESTOS FACTORES E INDICADORES. POR LO TANTO, LAS INFERENCIAS RESPECTO A LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN, BÁSICAMENTE SON CUANTITATIVAS.
2.		"...EN OTRO TAMBIÉN CUESTIONAMIENTO QUE HACE LA CONSEJERA, TAMBIÉN TOCA QUE ES ALGO IMPORTANTE AQUÍ, QUE ES EN RELACIÓN A LOS SECRETARIOS TÉCNICOS JURÍDICOS QUE TAMBIÉN OBTIENEN LAS CIFRAS MÁS BAJAS EN PRUEBAS DE ACTITUD..."	PUNTO DOS. COMO SE SEÑALÓ EN EL PUNTO ANTERIOR, NO ES POSIBLE OBTENER INFERENCIAS CUALITATIVAS FIELES A LOS RESULTADOS, MÁS ALLÁ DE LO QUE PERMITEN LAS DEFINICIONES DE LOS FACTORES E INDICADORES DE LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO DEL 2001. LOS RESULTADOS MUESTRAN QUE LA ACTUACIÓN DE LOS 36 SECRETARIOS TÉCNICOS JURÍDICOS EN ACTIVO FUE CERCANA O SUPERIOR AL PROMEDIO DEL SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL (91.18); SOLAMENTE 5 DE ELLOS OBTUVIERON UNA CALIFICACIÓN ENTRE 75.0 Y 60.0 Y DOS MENOR A 60.0, LO CUAL INCIDIÓ EN UNA BAJA NOTABLE DE LA CALIFICACIÓN PROMEDIO DE ESTE CARGO.
3.	RODRIGO MORALES MANZANARES	"...CREO QUE SÍ SERÍA NECESARIO PROFUNDIZAR PORQUE EL INDICADOR DESEMPEÑO Y EL INDICAR (SIC) ACTUACIÓN NO SON IGUALES Y QUE SÍ SE PUEDE DAR, POR LA CONSTRUCCIÓN DE LOS INDICADORES, EL CASO QUE SE SEÑALABA DE QUE HUBIERA UNA BAJA ACTUACIÓN Y UN ALTO DESEMPEÑO. TIENE QUE VER, INSISTO, CON CÓMO ESTÁN CONSTRUÍDOS LOS INDICADORES. PERO, REITERO, CREO QUE SE PUEDE PROFUNDIZAR ESA EXPLICACIÓN PUNTUAL PARA QUE NO SUBSISTA ESTA DUDA, EN FIN PARA QUE LOS PLANTEAMIENTOS SÍ CONOZCAN UNA RESPUESTA LO MÁS ADECUADA POSIBLE..."	PUNTO TRES. LA CONSTRUCCIÓN DE LOS FACTORES DE EVALUACIÓN PARTE DE UN CONCEPTO DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO INTEGRAL, ENTENDIENDO POR ÉSTA LA MEDICIÓN DE LAS PARTES O ASPECTOS, QUE EN CONJUNTO CONSTITUYEN LA EJECUCIÓN DE TAREAS DEL FUNCIONARIO. LOS FACTORES E INDICADORES, SON PARTES DEL CONJUNTO EVALUATIVO, NO GUARDAN UNA RELACIÓN CAUSAL. ÚNICAMENTE REPRESENTAN UNA PARTE IMPORTANTE DE TODAS LAS VARIABLES INVOLUCRADAS CON LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO. POR TAL MOTIVO, ES ANÓMALO QUE LOS RESULTADOS DERIVADOS DE CADA UNO DE LOS FACTORES E INDICADORES, SEAN DISTINTOS.

#	NOMBRE	ARGUMENTO	RESPUESTA
4.	RICARDO GALGERA BOLAÑOS	"... EN RELACIÓN A LOS SECRETARIOS TÉCNICOS JURÍDICOS QUE TAMBIÉN OBTIENEN LAS CIFRAS MÁS BAJAS EN PRUEBAS DE ACTITUD. .. SE CONTESTA CON UN PROGRAMA QUE SE PIENSA REALIZAR PARA EFECTO DE ATENDER LA DUDA; PERO MI CUESTIONAMIENTO SERÍA: ¿POR QUÉ HASTA DENTRO DE UN AÑO SE VA ATENDER ESTO?"	PUNTO CUATRO. EL 12 DE DICIEMBRE DE 2002, SE LLEVÓ A CABO UNA REUNIÓN CON LOS SECRETARIOS TÉCNICOS JURÍDICOS, LOS TITULARES DE LA UNIDAD DE COORDINACIÓN Y APOYO A ÓRGANOS DESCONCENTRADOS, UNIDAD DE ASUNTOS JURÍDICOS Y CENTRO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO.
5.		" Y POR ÚLTIMO, TAMBIÉN OTRO CUESTIONAMIENTO QUE HACE LA MISMA CONSEJERA, DONDE MANIFIESTA QUE SERÍA DE GRAN UTILIDAD SABER SI LOS FUNCIONARIOS EVALUADOS CONFÍAN EN LA IMPARCIALIDAD, OBJETIVIDAD Y TRANSPARENCIA ..."	PUNTO CINCO. SE LLEVÓ A CABO UNA ENCUESTA DIRIGIDA A TODO EL PERSONAL DEL SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL, EL PASADO 25 DE ENERO.

Argumentos del Representante del Partido México Posible

Ricardo Galgera Bolaños

UNO. "... SOLICITO QUE SE HAGA UNA EXPLICACIÓN MÁS SÓLIDA EN LOS MISMOS. TAL ES EL CASO DEL PUNTO, DE UN CUESTIONAMIENTO QUE HACE LA CONSEJERA ROSA MARÍA MIRÓN LINCE, EN LA FOJA 17, DONDE ELLA DICE QUE LE LLAMA LA ATENCIÓN, Y A MÍ TAMBIÉN QUE EL ÁREA QUE POSEE MENOR CALIFICACIÓN EN ACTUACIÓN ES LA UNIDAD DE ASUNTOS JURÍDICOS. Y LA RESPUESTA QUE SE DA EN EL INFORME EN NADA ES CLARA Y NO NOS APORTA ALGUNA CUESTIÓN QUE NOS PUEDA DAR CONVENCIMIENTO Y CONVICCIÓN DEL ASUNTO..."

Respuesta

Los instrumentos, factores e indicadores utilizados en la Evaluación del Rendimiento, no permiten realizar inferencias cualitativas, más allá de las que surgen a partir de las definiciones de estos factores e indicadores. Por lo tanto, las inferencias respecto a los resultados de la evaluación, básicamente son cuantitativas.

- El factor Actuación se define como la forma de conducirse durante el trabajo considerando la colaboración y/o coordinación de equipos, así como las relaciones interpersonales del funcionario.
- El factor Desempeño se describe como el nivel de logro en tiempo y forma de las metas, tareas y actividades de su cargo.
- El factor Aprovechamiento se refiere al nivel de logro de los fines y objetivos de su cargo considerando los recursos asignados.

Al revisar los resultados de la Unidad de Asuntos Jurídicos se observa que los miembros del Servicio Profesional adscritos a ella, obtienen los resultados más bajos en el factor Actuación, debido a que 2 de los 4 funcionarios evaluados, se les asignaron calificaciones menores a 60 puntos.

De acuerdo con las definiciones de los indicadores del factor Actuación, “relaciones interpersonales” e “integración a/de equipos de trabajo”, se puede pensar que estos funcionarios no muestran una adecuada colaboración en trabajos de equipo y/o relaciones interpersonales.

Derivado de lo anterior, puede señalarse que el trabajo efectuado por el personal de la Unidad de Asuntos Jurídicos se caracteriza por:

- un alto grado de confidencialidad,
- ser individualizado,
- usar un lenguaje con un alto grado de tecnicismos,
- utilizar la mayor parte de su tiempo en la atención y documentación, análisis y solución de problemas jurídicos,

todo lo anterior, en un momento dado podría considerarse como un conjunto de elementos que podrían provocar actitudes “poco sociables y/o barreras en la comunicación con otras personas”.

DOS. “...EN OTRO TAMBIÉN CUESTIONAMIENTO QUE HACE LA CONSEJERA, TAMBIÉN TOCA QUE ES ALGO IMPORTANTE AQUÍ, QUE ES EN RELACIÓN A LOS SECRETARIOS TÉCNICOS JURÍDICOS QUE TAMBIÉN OBTIENEN LAS CIFRAS MÁS BAJAS EN PRUEBAS DE ACTITUD...”

Respuesta

Como se señaló en el punto anterior, no es posible obtener inferencias cualitativas fieles a los resultados, más allá de lo que permiten las definiciones de los factores e indicadores de la Evaluación del Rendimiento del 2001.

Los resultados muestran que la actuación de los 36 Secretarios Técnicos Jurídicos en activo fue cercana o superior al promedio del Servicio Profesional Electoral (91.18); solamente 5 de ellos obtuvieron una calificación entre 75.0 y 60.0 y dos menor a 60.0, lo cual incidió en una baja notable de la calificación promedio de este cargo.

Como hipótesis no asociada a la definición de los factores e indicadores, se puede pensar que los Secretarios Técnicos Jurídicos requieren poca colaboración ya que en muchas ocasiones sus trabajos no son de tipo grupal, aunado al lenguaje técnico que utilizan y a la naturaleza de sus actividades, lo que podría ocasionar que los funcionarios de este cargo sean vistos como poco colaboradores y poco sociables.

Argumentos del Consejero Electoral Rodrigo Morales Manzanares

TRES. "...CREO QUE SÍ SERÍA NECESARIO PROFUNDIZAR PORQUE EL INDICADOR DESEMPEÑO Y EL INDICAR (sic) ACTUACIÓN NO SON IGUALES Y QUE SÍ SE PUEDE DAR, POR LA CONSTRUCCIÓN DE LOS INDICADORES, EL CASO QUE SE SEÑALABA DE QUE HUBIERA UNA BAJA ACTUACIÓN Y UN ALTO DESEMPEÑO. TIENE QUE VER, INSISTO, CON CÓMO ESTÁN CONSTRUIDOS LOS INDICADORES.

PERO, REITERO, CREO QUE SE PUEDE PROFUNDIZAR ESA EXPLICACIÓN PUNTUAL PARA QUE NO SUBSISTA ESTA DUDA, EN FIN PARA QUE LOS PLANTEAMIENTOS SÍ CONOZCAN UNA RESPUESTA LO MÁS ADECUADA POSIBLE...”

Respuesta

La construcción de los factores de evaluación parte de un concepto de evaluación del rendimiento integral, entendiendo por ésta la medición de las partes o aspectos, que en conjunto constituyen la ejecución de tareas del funcionario. Por tal motivo, y tomando en cuenta que el rendimiento es multidimensional, se retomaron algunos de los más significativos agrupándolos en dos categorías: cualitativos y cuantitativos.

Se manejan dos dimensiones, las cuales no guardan una relación causal, es decir, el grupo de aspectos cualitativos no determinan el grupo de aspectos cuantitativos y viceversa.

En la Evaluación del Rendimiento 2001, se consideraron tres factores: Actuación, Desempeño y Aprovechamiento, los que se agrupan en las categorías mencionadas: el primero se caracteriza por medir aspectos cualitativos como las actitudes; los otros dos califican aspectos mensurables en forma cuantitativa como el cumplimiento y calidad, en el caso del Desempeño y, la utilización de los recursos en el caso del Aprovechamiento.

Las actitudes pueden medirse a través de las relaciones que el subordinado tiene con su superior jerárquico. En la práctica se observa que actitudes disfuncionales no siempre guardan correspondencia con un mal desempeño, como podría suponerse. Tal es el caso de un funcionario que no acata cabalmente las instrucciones del superior jerárquico y que, sin embargo, cumple con la calidad y tiempo respecto a la entrega de un informe. O viceversa, cuando un funcionario acata las instrucciones del superior jerárquico, pero no logra cumplir en tiempo con la entrega de un trabajo.

En ambos ejemplos se observa que no existe anomalía si un aspecto como las relaciones interpersonales no guarda relación directa con el indicador oportunidad. Esto puede explicar porqué el factor Actuación (que comprende el indicador “relaciones interpersonales”), no muestre similitud con lo que refleja el factor Desempeño (que se mide a través de los indicadores “cumplimiento” y “calidad”).

Argumento del Representante del Partido México Posible Ricardo Galgera Bolaños

CUATRO. “... EN RELACIÓN A LOS SECRETARIOS TÉCNICOS JURÍDICOS QUE TAMBIÉN OBTIENEN LAS CIFRAS MÁS BAJAS EN PRUEBAS DE ACTITUD. ... SE CONTESTA CON UN PROGRAMA QUE SE PIENSA REALIZAR PARA EFECTO DE ATENDER LA DUDA; PERO MI CUESTIONAMIENTO SERÍA: ¿POR QUÉ HASTA DENTRO DE UN AÑO SE VA ATENDER ESTO?”

El 12 de diciembre de 2002, se llevó a cabo una reunión con los Secretarios Técnicos Jurídicos, los Titulares de la Unidad de Coordinación y Apoyo a Órganos Desconcentrados, Unidad de Asuntos Jurídicos y Centro de Formación y Desarrollo.

El evento es una forma de atender los resultados que obtuvieron los Secretarios Técnicos Jurídicos en la Evaluación del Rendimiento 2001 y a las consideraciones expresadas por algunos integrantes del Consejo General en la sesión 22ª Reunión Extraordinaria del Consejo General del Instituto Electoral del Distrito Federal, celebrada el 19 de septiembre de 2002.

En esa ocasión se expresó la necesidad de atender el hecho de que los Secretarios Técnicos Jurídicos obtuvieron las cifras más bajas en las pruebas de actitud en la Evaluación del Rendimiento 2001.

La reunión de trabajo fue un primer ejercicio para escuchar las inquietudes, opiniones y sugerencias por parte de los Secretarios Técnicos, respecto de temas relacionados con la Evaluación del Rendimiento,

los funcionarios se mostraron receptivos, analíticos, críticos y propositivos respecto a lo externado por los Titulares de las tres áreas mencionadas.

Se pudieron constatar algunas preocupaciones que la Dirección Ejecutiva de Administración, a través del Centro de Formación expresó en el documento “Consideraciones hechas respecto de la Evaluación del Rendimiento 2001”. En éste se asentaron algunos argumentos que intentaron explicar la condición actual de los Secretarios Técnicos Jurídicos respecto a los resultados que obtuvieron en la evaluación del rendimiento. Entre los principales argumentos están los siguientes:

1. Los funcionarios no cuentan con una línea de comunicación directa con la Unidad de Asuntos Jurídicos
2. A falta de actividades bien definidas en año no electoral, realizan cualquier otra actividad de tipo administrativa (recoger nómina, revisar listas de asistencia, etc.)
3. En la Evaluación del Rendimiento no cuentan con las suficientes instancias evaluadoras que avalen la importancia de su trabajo

APORTACIONES

Los Secretarios Técnicos Jurídicos se dividieron en cuatro grupos de trabajo para deliberar respecto a los temas:

1. Problemática que enfrentan los Secretarios Técnicos Jurídicos en su quehacer cotidiano
2. Los Secretarios Técnicos Jurídicos y la Evaluación del Rendimiento
3. Propuestas para mejorar las dinámicas de trabajo

Una vez concluido el tiempo para la discusión y análisis, el representante de cada mesa expuso los argumentos, reflexiones y propuestas a las que llegaron, mismas que se citan a continuación:

1. En el Calendario Anual de Actividades, se consideró pertinente especificar en términos de “responsabilidad, ejecución o coadyuvancia a la Dirección Distrital”, respecto a las actividades que tiene el Secretario Técnico Jurídico, ya que existen casos en que las actividades que le son asignadas se confunden con las de la Secretaria Auxiliar, o bien no se explica su grado de responsabilidad.
2. Falta de claridad en la actividad de la integración del archivo Distrital, en virtud de que se confunde “responsabilidad” con “la obligación de integrar literalmente el archivo”.
3. Invasión de competencias en las actividades específicas del Secretario Técnico Jurídico.
4. Comunicación, en algunos casos poco oportuna, de las instrucciones por parte de las áreas centrales, para la ejecución de tareas.
5. Escasa comunicación técnica institucional con la Unidad de Asuntos Jurídicos.

En cuanto a la Evaluación del Rendimiento, los funcionarios comentaron lo siguiente:

1. Ausencia de elementos soporte de las actividades que son evaluadas por las instancias jerárquicas.
2. Poca especificidad en las actividades mediante las cuales se evalúa al Secretario Técnico Jurídico. Por ejemplo, “Coadyuvancia en las actividades de la Coordinación Distrital”.
3. Necesidad de agregar la evaluación recíproca entre el Secretario Técnico Jurídico y el Coordinador Distrital.
4. Incluir elementos cualitativos y de relaciones humanas en la Evaluación del Rendimiento.

5. Incluir nuevamente la vertiente de autoevaluación.

Con respecto a las propuestas para mejorar las dinámicas de trabajo, estuvieron de acuerdo en:

1. Realizar reuniones periódicas con la Unidad de Asuntos Jurídicos, mensuales o trimestrales, para tener comunicación técnica en materia jurídica.
2. Que se diseñen de cursos de formación que apoyen la labor jurídica.
3. Recordar que los flujos de comunicación oportuna son importantes para cumplir en tiempo con las actividades asignadas, toda vez que no siempre se les notifica a tiempo sobre las actividades que deben realizar.

CONCLUSIONES

- 1) La reunión constituyó un ejercicio para fortalecer la cultura de la evaluación, permitiendo que existiera un intercambio abierto de ideas y opiniones entre los Secretarios Técnicos Jurídicos y dos de las Instancias que aportan datos para su evaluación.
- 2) La dinámica y clima de la reunión permitió que los funcionarios externaran sus puntos de vista respecto a la problemática que enfrentan en su quehacer cotidiano.
- 3) Algunos de estos asuntos inducen posiblemente, en algunos casos, el hecho de que los funcionarios no logren en tiempo y forma las actividades asignadas, y en su caso, exista un clima de tensión o de falta de coordinación entre los Secretarios Técnicos Jurídicos y los funcionarios con los que interactúan (Coordinadores Distritales y/o Áreas Centrales).
- 4) Se puso de manifiesto la necesidad de abrir más los canales de comunicación entre los Secretarios Técnicos Jurídicos y la Unidad de Asuntos Jurídicos.

- 5) Se hicieron propuestas para mejorar la Evaluación del Rendimiento, entre las que destacan: incluir nuevamente la evaluación multidireccional, incluyendo la autoevaluación o introducir la evaluación bidireccional en donde el Secretario Técnico pueda evaluar al Coordinador Distrital.
- 6) Se insistió en la necesidad de definir claramente actividades y responsabilidades en año no electoral para ellos.

**Argumento del Representante del Partido México Posible
Ricardo Galgera Bolaños**

CINCO. “ Y POR ÚLTIMO, TAMBIÉN OTRO CUESTIONAMIENTO QUE HACE LA MISMA CONSEJERA, DONDE MANIFIESTA QUE SERÍA DE GRAN UTILIDAD SABER SI LOS FUNCIONARIOS EVALUADOS CONFÍAN EN LA IMPARCIALIDAD, OBJETIVIDAD Y TRANSPARENCIA ...”

RESPUESTA

Para saber si los funcionarios del Servicio Profesional Electoral confían en la imparcialidad, objetividad y transparencia de la Evaluación del Rendimiento se llevó a cabo una encuesta, que se aplicó el pasado 25 de enero.

Actualmente se procesa la información, se estima que los resultados se presentarán en la primera semana del mes de abril, esto debido a la inclusión de varias preguntas abiertas, las cuales fueron sugeridas por algunos Consejeros Electorales, lo cual obligará a ampliar el tiempo estimado inicialmente para el análisis, clasificación, construcción de categorías, además de la elaboración del informe de resultados.