

**Universidad Autónoma Metropolitana
Iztapalapa**

División de Ciencias Sociales y Humanidades

Programa de Posgrado en Estudios Organizacionales

"La evaluación del desempeño de los equipos de trabajo en el
Servicio Profesional Electoral del
Instituto Federal Electoral"

Tesis para optar al grado de
Maestro en Estudios Organizacionales

Presenta

Jorge Antonio Sánchez Galván

Director de Tesis:



Dr. Guillermo Ramírez Martínez

México D.F., Marzo 2006

**Universidad Autónoma Metropolitana
Iztapalapa**

División de Ciencias Sociales y Humanidades

Programa de Posgrado en Estudios Organizacionales

**“La evaluación del desempeño de los equipos de trabajo
en el Servicio Profesional Electoral del
Instituto Federal Electoral”**

**Tesis para optar al grado de
Maestro en Estudios Organizacionales**

Presenta

Jorge Antonio Sánchez Galván

Director de Tesis: Dr. Guillermo Ramírez Martínez

Marzo 2006

Agradecimientos:

A la Universidad Autónoma Metropolitana Izatapalapa, quien me recibió con los brazos abiertos y me apoyo en todo para el logro de este proyecto.

Al pueblo de México -pero sólo al pueblo trabajador- que me permitió realizar estos estudios gracias al pago de sus impuestos y al sacrificio propio.

A mis padres María y Jesús y a mis hermanos Daniel y Adrián por el apoyo incondicional siempre recibido, pero sobre todo por la solidaria familia que hemos construido.

Al Dr. Guillermo Ramírez por todo el apoyo para iniciar, realizar y terminar este proyecto, pero sobre todo por su gran calidad humana que motiva siempre a ir adelante.

A mis lectores, la Mtra Guadalupe Enríquez y al Mtro Germán Vargas por todo el apoyo recibido, por sus pertinentes y atinadas observaciones, comentarios y recomendaciones que me ayudaron a mejorar esta investigación.

A mis profesores de la Maestría: Alejandro Saldaña, Antonio Barba, Ayuzabet de la Rosa, Guillermo Ramírez, Luís Hinostraza, Marcela Hernández y Teresa Magallón de quienes aprendí lo mejor.

Al Staff de apoyo del posgrado de Estudios Organizacionales, Alejandra, Rosalba y Juan Carlos, ya que sin su valioso apoyo sería muy difícil la operación cotidiana y eficiente del posgrado.

A María Eugenia Rojas por todo el apoyo institucional e incondicional que siempre brinda a todo mundo.

A mis compañeros y amigos de la maestría: Alejandra, Andrés, Carmen, Celia, Danilo, Diana, George, Irene, Jesús, Joanna, Julián, Leonardo, Raúl, Rocío, Sandra, Sergio y Valentín por todos los buenos momentos que pasamos juntos.

A todos los amigos que hicieron posible el inicio y fin de este proyecto: Arturo, Cecilia, Erika, Ernesto, Humberto, Israel, Miguel, Octavio y Rocío.

Y de manera especial a todos los soñadores y utópicos que luchan día a día por mejorar éste país a través del trabajo, la responsabilidad, la cooperación y la solidaridad.

Primavera 2006

ÍNDICE	Pág.
Introducción	1
Diseño de la investigación	5
Capítulo I La Teoría de las organizaciones, la estrategia, el poder, la cultura y la evaluación del desempeño	9
1.1 De la Administración científica a los Estudios Organizacionales	9
1.2 La estrategia en las organizaciones	11
1.3 La Cultura política, administrativa y organizacional	13
1.4 El poder en las organizaciones	19
1.5 La evaluación	21
1.6 El desempeño	25
1.7 La evaluación del desempeño	26
1.8 La evaluación del desempeño y los indicadores	32
1.9 Los niveles de evaluación del desempeño	39
1.9.1 La evaluación del desempeño individual	39
1.9.2 La evaluación del desempeño de los equipos de trabajo	43
1.9.3 La evaluación del desempeño organizacional	49
1.10 Modelo de gestión del desempeño en una junta distrital del IFE	51
Conclusiones del Capítulo I	52
Capítulo 2 La evaluación del desempeño en la Administración Pública Federal en México y la situación del Instituto Federal Electoral	55
2.1 Los valores en la Política y la Administración Pública en México: la tradición colonial	56
2.2 Antecedentes recientes en materia de evaluación del desempeño en la Administración Pública Federal en México	57
2.2.1 La Evaluación del desempeño en el sexenio de Ernesto Zedillo Ponce de León	59
2.2.2 Experiencias en la Administración Pública Federal en materia de evaluación del desempeño antes del Servicio Profesional de Carrera	63
2.2.3 La evaluación del desempeño en la Administración Pública Federal en el sexenio de Vicente Fox Quezada	64
2.2.3.1 Diagnostico de la Administración Pública Federal	67

2.2.3.2 Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal 2004 – 2006	70
2.2.3.3 El sistema de Evaluación del Desempeño en la APF a partir de la Ley del Servicio Profesional de Carrera	72
2.3 El Sistema Político en México	75
2.4 Antecedentes del Instituto Federal Electoral	78
2.5 El Instituto Federal Electoral y su modelo de organización	82
2.5.1 Los órganos centrales	84
2.5.2 Los órganos desconcentrados	86
2.6 El Servicio Profesional Electoral (Procesos básicos)	87
2.6.1 El Proceso de Ingreso	89
2.6.2 El proceso de formación	94
2.6.3 El proceso de evaluación	95
2.6.4 El proceso de promoción	98
2.6.5 El proceso de separación	99
2.7 El estado actual del Instituto Federal Electoral	101
Conclusiones del Capítulo II	110
 Capítulo III La evaluación del trabajo en equipo de los miembros del Servicio Profesional Electoral (SPE) en una junta Distrital del Instituto Federal Electoral (IFE)	 112
3.1 Las formas para ingresar al IFE (La normatividad)	113
3.1.1 El ingreso al IFE (Las entrevistas)	114
3.1.2 Análisis sobre el ingreso al IFE	116
3.2 El sistema de evaluación del desempeño en el IFE (La normatividad)	118
3.2.1 La evaluación del desempeño en el IFE (Las entrevistas)	122
3.2.2 Análisis sobre la evaluación del desempeño	124
3.3 La evaluación del desempeño individual (La normatividad)	125
3.3.1 La evaluación del desempeño individual (Las entrevistas)	129
3.3.2 Análisis sobre la evaluación del desempeño individual	131
3.4 La evaluación del desempeño de los equipos de trabajo (La normatividad)	134
3.4.1 Los equipos de trabajo (Las entrevistas)	136
3.4.2 El significado del trabajo en equipo en la junta distrital	139
3.4.3 Los miembros del equipo de trabajo	141
3.4.4 La pertenencia al equipo de trabajo	143
3.4.5 El peso de la evaluación del equipo de trabajo	144
3.4.6 Análisis sobre la evaluación de los equipos de trabajo	147

3.5 La evaluación del desempeño organizacional: El logro de metas y objetivos en el IFE (La normatividad)	151
3.5.1 El trabajo en equipo y la convergencia de objetivos (Las entrevistas)	152
3.5.2 El dominio que como equipo de trabajo da soporte a la junta	153
3.5.3 Claridad en las metas y los programas para alcanzar los objetivos del IFE	155
3.5.4 Análisis sobre la evaluación del desempeño organizacional	158
3.6 El IFE, un organismo público autónomo (La normatividad)	162
3.6.1 El significado del IFE para los miembros de la junta (Las entrevistas)	165
3.6.2 Análisis sobre el significado del IFE	167
3.7 Áreas de oportunidad en la evaluación del desempeño del SPE del IFE	169
3.7.1 Áreas de oportunidad en la evaluación del desempeño individual	169
3.7.2 Áreas de oportunidad en la evaluación del desempeño de equipos de trabajo	172
3.7.3 Áreas de oportunidad en la evaluación del desempeño organizacional	174
Conclusiones del Capítulo III	176
Conclusiones	179
Bibliografía	187
Índice de cuadros, figuras y formatos	196

Introducción

El interés en esta investigación surgió de una serie de preguntas como las siguientes: ¿Por qué si se destinan recursos a un sistema de servicio de carrera no se obtienen resultados que beneficien a la sociedad? Por ejemplo, en los resultados que tenemos en materia de educación básica según, las evaluaciones de organismos internacionales (aún cuando se argumente que las metodologías de evaluación no son adecuadas a las características de nuestro país) estamos en los últimos lugares cuando se hacen evaluaciones a los alumnos de educación básica, esto genera la siguiente pregunta ¿Para qué entonces mantener la carrera magisterial en la Secretaría de Educación Pública (SEP)? Explicaciones de esto puede haber varias como son la política, de sistema político, de economía, de asunto corporativista, cultural y todas las demás que se puedan agregar.

Otro caso está en la Procuraduría General de la República (PGR-AFI) donde se tiene un modelo de Servicio Civil de Carrera (SCC), pero la delincuencia desgraciadamente no para, e inclusive parece ser que aumenta (aun cuando los funcionarios responsables digan que aumenta por que paradójicamente combaten a la delincuencia sin descanso).

En materia de recursos naturales se firman tratados internacionales, se diseñan programas, políticas públicas y sin embargo la problemática no disminuye, es frecuente que se lea, escuche o se vean noticias y reportajes respecto a cómo destruimos el planeta y concretamente los ecosistemas de México, sabemos que se destinan recursos para conservar el medio ambiente, sin embargo el debate puede darse por parte de la burocracia pública mexicana al argumentar que los recursos son insuficientes¹. Pero si sólo nos quedamos con este tipo de argumentos estaremos condenados al caos y a la destrucción social, cultural y ambiental de México.

¹ En el caso de la educación ya mencionada en párrafos anteriores podemos usar de contra-argumento a esto y es que en Corea del Sur se destina el mismo porcentaje del PIB y ellos están en los 5 primeros lugares en la lista que México está en el lugar 31 de 32 (2003), aún con las diferencias estructurales, políticas, históricas y culturales que sean pertinentes para dicha comparación. Y peor aún los datos de la última investigación de la OCDE (17/II/2006) nos ubican en el lugar 32/32.

El Instituto Federal Electoral (IFE) se analiza debido a que su sistema de Servicio Profesional Electoral (SPE) se dice que es el más avanzado- aún por encima del servicio exterior mexicano que fue el primer modelo de SCC y que tiene ya varias décadas de operación con sus respectivas reformas, por supuesto- en México y es por lo anterior el modelo a seguir –y muy concretamente en el modelo de evaluación del desempeño- del gobierno federal con la puesta en marcha del SPC.

Al IFE, se le otorgan recursos para que se garantice la transparencia y legitime el acceso al poder que buscan los partidos políticos y sin embargo el abstencionismo ha estado en aumento. ¿Qué sucede entonces? ¿Por qué la organización no puede cumplir con su razón de ser?

Pero para responder las cuestiones anteriores y conocer los resultados que las organizaciones gubernamentales dan a la sociedad es casi imposible y aventurero hacerlo sin conocer ¿Cómo son las organizaciones gubernamentales en México desde la cotidianidad? y más aún ¿Cómo piensa, hacen y sienten los empleados en las organizaciones de la AP en México?. Lo anterior es difícil hacerlo sin un enfoque organizacional –entendido éste como el punto de encuentro de diversas disciplinas- y para avanzar en las posibles respuestas es necesario entonces situarnos en un nivel más profundo de la organización que este más allá de las reglas escritas.

En un modelo de Servicio Civil de Carrera (SCC) en esta investigación se considera que la parte central es la evaluación del desempeño. No obstante ya desde hace tiempo existen esfuerzos importantes en esta materia, que sin embargo se han enfocado principalmente al llenado de formatos y cédulas que muchas de las veces ni siquiera las llenan los evaluadores correspondientes como se confirmó en la junta Distrital analizada en el IFE.

Una vez expuesto lo anterior la pregunta obligada es ¿Por qué es importante la evaluación del desempeño? Y así tenemos que es importante porque permite

conocer el desempeño que aporta el individuo a su organización y así tomar decisiones para premiarlo o bien para separarlo de la organización con base en su desempeño.

La investigación entonces así, se ubica en la evaluación del desempeño, pero sí se pretende analizar la evaluación organizacional -más allá de la planeación estratégica y el presupuesto- se debe de conocer primero como operan los individuos solos y a través de los equipos de trabajo y como pueden operar de una manera satisfactoria para que se pueda medir su contribución individual -de equipo de trabajo- al desempeño de la organización.

La finalidad por analizar los equipos de trabajo como parte central en ésta investigación es por una parte porque se ha investigado más sobre como evaluar el desempeño del individuo y de la organización -Planeación estratégica y presupuesto- y el desempeño de los equipos de trabajo ha sido poco analizado y por la otra a que los equipos de trabajo son la fase que une al individuo con la organización y al pasar de una evaluación del individuo a una evaluación de la organización se deja de lado una gran brecha que ocupan los equipos de trabajo en una organización y poco se conocen en su funcionamiento.

Es debido entorno a estas inquietudes y reflexiones que en esta investigación se analiza el sistema de evaluación del desempeño de un equipo de trabajo dentro del SPE de una junta distrital de las trescientas existentes como estudio de caso para poder conocer cuáles son las formas reales de interacción de los individuos.

En el primer capítulo se desarrolla el soporte teórico de los Estudios organizacionales, la estrategia para identificar cuáles son las que utilizan los miembros de la junta analizada para garantizarse una buena evaluación de su desempeño, el fenómeno de la cultura se analiza para identificar la cultura organizacional que existe en la junta analizada y el poder se analiza para identificar las prácticas que ocurren al interior de la junta y como se utiliza éste

respecto a la evaluación del desempeño, así como también se analiza la evaluación del desempeño, para tener el marco de referencia que permita centrar el estudio de caso.

En el segundo capítulo se realiza por una parte, un recuento de los esfuerzos que en materia de evaluación del desempeño hay en la Administración Pública Federal (APF) de nuestro país antes y después de la aprobación de la Ley del Servicio Profesional de Carrera (LSPC) que regula el diseño, operación y registro de los nuevos mecanismos a generar dentro de las organizaciones de la APF y por la otra se esbozan de manera general las características y particularidades del IFE, así como sus metas y objetivos estratégicos para el 2005.

Finalmente en el tercer capítulo se presenta la situación que guarda la evaluación del desempeño en el SPE, a partir del estudio de caso de una de las trescientas juntas distritales y que tiene como característica principal el dar a conocer los elementos formales pero sobre todo informales en la evaluación del desempeño de los miembros del SPE.

Es importante destacar que en cuanto a la información que se obtuvo sobre el modelo de evaluación del desempeño del IFE es del año 2002 ya que cuando se solicitó por medio de la Ley Federal de Transparencia al IFE el nuevo modelo, así como información específica en materia de gestión del personal, los funcionarios responsables respondieron en un oficio, eso sí en tiempo y en forma, que la información solicitada, estaba en un archivo de 105, 000 hojas (ciento cinco mil hojas) y en dicho oficio se comunicó (ver anexo) que se debe hacer un depósito de un peso por hoja. Por lo que, debido al costo² de 105,000 (mil pesos mexicanos) a pagar por la información que se dice pública ya no se insistió, ya que parece ser que la información es sólo pública para quien puede pagar.

² Aún cuando se puede solicitar y dar respuesta por medio electrónico (e-mail) no se notificó y se decidió ya no insistir, ya que no se quiso que se pudiera interpretar como parte de un acoso hacia la institución que salvaguarda la democracia de México.

Diseño de la investigación

La investigación que se presenta está sustentada en diversas teorías, como son la, administración científica, las relaciones humanas, las nuevas relaciones humanas, la toma de decisiones, la evaluación del desempeño, los estudios organizacionales y los estudios de caso.

El estudio de caso³: es una estrategia que es utilizada cuando a) el objetivo de la investigación es comprender complejas relaciones causales; b) no se tiene control sobre el comportamiento y la situación, dificultando el proceso de control de variación; c) se busca un alto nivel de sensibilidad a la complejidad histórica del fenómeno; y d) no se busca comprobar hipótesis basadas en preceptos de explicación y control (erklären) sino de comprensión (verstehen) sobre fenómenos complejos.

Una vez destacada su naturaleza, se muestra a continuación cómo se realizó la investigación:

La investigación se realizó en tres etapas, **en la primera** se plantearon: a) el objetivo general, b) los objetivos específicos y c) la pregunta principal de la investigación; **en la segunda** se realizó a) una revisión bibliográfica, hemerográfica, de documentos electrónicos, documentos oficiales e indicadores existentes, b) se diseñó la entrevista para aplicar en la junta distrital y c) se realizaron observación *in situ* de las dinámicas organizacionales cualitativas e **informales**; y finalmente en **la tercera etapa** se entrevistó a cuatro de los cinco vocales de la junta distrital.

La estrategia, la cultura y el poder se toman como elementos de análisis por considerarse fundamentales para esta investigación, la estrategia se analiza para

³ Para este trabajo se sigue la metodología que presenta Barba, Antonio (2002) en el libro Calidad y Cambio organizacional: Ambigüedad, Fragmentación e identidad. El caso del LAPEM de CFE. Ed. PEO, UAM-I, CFE.

identificar las estrategias que utilizan los individuos para **sobrevivir** en el IFE, el poder se analiza para identificar las relaciones que se dan en el IFE más allá de la normatividad y la autoridad que da el cargo y la cultura se analiza para saber como impacta la cultura política mexicana en la junta distrital analizada.

a) Objetivo General

Analizar el sistema de evaluación del desempeño en el Servicio Profesional Electoral (SPE) del Instituto Federal Electoral (IFE) más allá de la normatividad en una junta distrital.

b) Objetivos específicos

- Analizar el sistema de evaluación del desempeño en el SPE. En los siguientes niveles:
 - a) Individuo
 - b) Equipos de trabajo
 - c) Organizacional

c) Pregunta principal:

¿Cómo se lleva a cabo la evaluación del desempeño de los **equipos de trabajo** en el servicio profesional electoral del IFE en México más allá de la normatividad?

De la que se desprenden las siguientes preguntas secundarias que se responden en los capítulos desarrollados en esta investigación:

1. ¿Cuál es el sistema de evaluación del desempeño de la APF y del SPE?
 - ¿Cuáles son los antecedentes sobre la Evaluación del desempeño en la APF?
 - ¿Qué es la evaluación del desempeño?

- ¿Cómo opera el sistema de evaluación del desempeño en la APF a partir del SPC?
 - ¿Cómo está organizado el IFE?
 - ¿Cuáles son los procesos básicos del SPE?
 - ¿Cuál es el estado actual del IFE en 2005?
2. ¿Cómo se realiza la evaluación del desempeño de los miembros del SPE?
- ¿Cómo se realiza la evaluación del desempeño individual en el IFE?
 - ¿Cuál es el sentir de los miembros del equipo de trabajo en el IFE?
 - ¿Cómo se realiza la evaluación del desempeño organizacional en el IFE?
 - ¿Que significa el IFE para sus miembros?

d) Preguntas de investigación para el análisis de caso

El estudio de caso se sitúa en una junta distrital de las trescientas que tiene el IFE, para analizar el sistema de evaluación de los miembros del IFE se entrevistaron a 4 vocales de la junta (ya que el quinto vocal no quiso participar por considerar el mismo que no sabia nada del sistema de evaluación del desempeño, ya que era de los miembros del viejo sistema según él); para las entrevistas se utilizaron las siguientes preguntas:

- ¿Cómo fue su ingreso al IFE?
- ¿Conoce el sistema de evaluación del desempeño del IFE?
- ¿Considera que el desempeño individual está reflejado en el Estatuto del SPE?
- ¿Existe un equipo de trabajo en la junta?
- ¿Qué significa para usted el trabajo en equipo?
- ¿Quiénes forman parte del equipo de trabajo en la junta?
- ¿Se considera miembro del equipo de trabajo (de la junta)?
- ¿Considera que el porcentaje de la evaluación en cuanto a equipo de trabajo es adecuada?
- ¿Considera que el trabajo en equipo propicia la convergencia de objetivos?

- ¿Se tiene un suficiente dominio como equipo de trabajo de los aspectos que dan soporte a la junta?
- ¿Considera usted que los miembros del equipo tienen claramente identificadas las metas y los programas para alcanzar los objetivos?
- ¿Qué significa el IFE para usted?
- ¿Qué considera necesario cambiar en la evaluación del desempeño individual?
- ¿En cuanto a la evaluación del desempeño del equipo de trabajo cómo creé usted que debería de ser?
- ¿Qué se necesita cambiar para tener una mejor evaluación del desempeño organizacional?

Capítulo I La Teoría de las organizaciones, la estrategia, el poder, la cultura y la evaluación del desempeño

El poder pasa por el posicionamiento del ser humano: primero su cuerpo, después su alma. El poder no es sólo la privación de la libertad sino la negación del individuo. Es la traducción del hombre en un ser ficticio al servicio de los otros. Ser ficticio pero real, negado pero no aniquilado, aprisionado pero no atado. El conocido rigor corporal de las disciplinas religiosas y militares esconden este control más sutil y menos identificable; lo que se ha trasladado al mundo de las organizaciones no es el control del cuerpo sino la posibilidad de reformular el alma.

Luis Montaña 1989: 33

En el presente capítulo se busca hacer un análisis de las principales escuelas que van de la administración científica a los estudios organizacionales, en este nuevo escenario de incertidumbre y cambio como única constante se analizan los modelos de cambio en el sector público, así como la transferencia de modelos organizacionales como estrategia para la modernización y/o posmodernización organizacional de la Administración Pública (AP). Se analizan los valores de la política en México y finalmente se plantean elementos para el debate en materia de cultura política, cultura administrativa y cultura organizacional y se termina con el análisis del concepto de evaluación del desempeño y sus distintos niveles de análisis, como son el individual, el de equipo de trabajo y el organizacional.

1.1 La teoría de la organización: de la Administración científica a los Estudios Organizacionales

El cambio en la teoría de las organizaciones se presenta en las distintas escuelas que forman parte del cuerpo teórico conceptual de los estudios organizacionales en los que se presentan ya no una mejor manera de hacer las cosas sino en múltiples formas de hacer las cosas (Ver cuadro 1), es decir la racionalidad única es sustituida por una plurirracionalidad (Barba, Antonio, 2003)

Cuadro 1 Resumen de la Administración Científica a los Estudios Organizacionales				
Escuela	Características	Unidad de análisis	Temas centrales	Autores
La administración científica	Utiliza la racionalidad instrumental: Ésta escuela se introduce en la empresa para conseguir la organización racional del trabajo. Se busca sustituir el empirismo por el método científico en el trabajo. La principal aportación de Taylor es la división del trabajo manual e intelectual	<ul style="list-style-type: none"> • Individuo • Productividad • Método científico • El hombre económico 	➤ Trabajo	Taylor, Fayol
Las relaciones humanas	El proyecto de la Hawthorne: Se centra en el estudio de los factores físicos, químicos y biológicos así como los externos que influyen en la producción. Sin embargo la explicación se encuentra no en lo anterior, sino en los procesos sociales que llevan los individuos (del exterior-lo social) a la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Organización informal • Grupos informales • Los procesos sociales • El hombre social 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sentimientos ➤ Lo social 	Roethlisberger y Dickson, Mayo
La escuela de la burocracia	Aporta el marco conceptual básico para el estudio de las organizaciones. La racionalidad instrumental se entiende como la adecuación de los medios a los fines. E modelo weberiano se rige por leyes impersonales, con supuestos racionales y funciones determinadas con claridad.	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura formal • Organización • Jerarquía • Normatividad • Racionalidad instrumental 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Eficacia ➤ Estructura ➤ Disfunciones burocráticas 	Weber, Merton, Blau, Gouldner, Selznik
La escuela del comportamiento	Hace énfasis en las personas, donde las decisiones se toman en función de las percepciones de las situaciones vividas. La decisión más la acción es igual al comportamiento humano en las organizaciones. De hombre económico (en la Teoría clásica de la administración) a la del hombre administrativo, el cuál busca la decisión más satisfactoria y no la óptima. La organización es una jerarquía de medios fines. Críticas al modelo Weberiano: Merton: los medios se vuelven fines; Selznick: Delegación de autoridad y mantenimiento de la organización como un sistema adaptable y flexible; Gouldner: Forma de liderazgo y control autocrítico que conduce a las disfunciones.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Racionalidad limitada ➤ El hombre administrativo ➤ El individuo 	➤ Toma de decisiones	Simon, March, Cyert
La escuela de la contingencia	Existe una relación entre el ambiente (Variable independiente) los objetivos y las metas de la organización (las variables dependientes). No existe una sola forma de hacer las cosas sino una gran diversidad.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sociedad y contexto organizacional, ➤ Estructura organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contexto ➤ La visión social 	Woodward, Puig. Lawrence y Lorsh, Burns y Stalker
La escuela de las nuevas relaciones humanas	Se buscan estructuras flexibles y adaptables al cambio constante, el desarrollo de estructuras participativas que permitan el crecimiento del individuo y la cuasi democratización de las decisiones. La incertidumbre es una fuente de poder, donde este no es ya una probabilidad (Weber) sino el resultado de la interacción de los actores como resultado de sus márgenes de incertidumbre (Crozier). Las organizaciones son jerarquías horizontales y verticales de poder.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Poder ➤ Discurso organizacional ➤ El hombre motivado 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Relaciones de poder ➤ Negociación ➤ Motivación ➤ Autorrealización del individuo ➤ La emancipación del hombre 	Argyris, Herzberg, Maslow, McGregor, Likert
Hacia los estudios organizacionales: Los cambios paradigmáticos.	La organización no es la división del trabajo, la estructura, la toma de decisiones, las relaciones humanas, la contingencia, las nuevas relaciones humanas, la ecología de las poblaciones, la cultura, el poder, el simbolismo, la subjetividad, sino todo de lo anterior. Es decir, los ESTORGAS son el punto de encuentro de las diversas disciplinas y ciencias. En don demás que el conocimiento en sí mismo lo que se busca es el estudio de las condiciones que generan tal conocimiento y sus efectos sociales (Knights: 1997, citado por Montaña Hirose en Revista Iztapalapa # 48, 2000: 81)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Redes de organización ➤ Múltiples formas de organización. ➤ Posmodernidad 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimiento ➤ Poder ➤ Cultura ➤ Plurracionalidad ➤ Multirracionalidad ➤ Pluridisciplina 	Pffefer, Clegg, Montaña, Barba, Knights

Fuente: elaborado por el autor con base en la cátedra de Teoría de la Organización I impartida por el Dr. Barba Álvarez, Antonio Otoño 2003

1.2. La estrategia en las organizaciones

Este apartado busca identificar las distintas definiciones que se han desarrollado sobre el término estrategia en su construcción y desarrollo para vincular las estrategias utilizadas por los miembros de la junta analizada a la evaluación del desempeño⁴.

El uso del término estrategia se enfrenta al problema de la diversidad de significados que pueden atribuírsele, variando conforme a las distintas perspectivas que caracterizan el estudio de las organizaciones. El primer problema al que nos enfrentamos cuando se estudia la estrategia es que no existe una definición clara del término “estrategia” (Mahoney, 1993).

La estrategia al ser un término de uso común del lenguaje, se adopta indiscriminadamente para describir las intenciones o los planes, que van desde alguna acción militar hasta un vals (Knights y Morgan, 1992).

La palabra estrategia deriva del griego “strategia”, significando general (“generalship”), y fue usada primero por los ingleses en 1688⁵. De acuerdo al Diccionario Militar de James de 1810, la “strategia” se refiere a algo dado fuera de la visión del enemigo donde las ‘tácticas’ fueron medidas tomadas inmediatamente frente a un adversario. Las palabras “estrategista” (strategist) y estrategia (strategem) aparecen en 1825 y 1838 respectivamente y están más relacionadas a la noción medieval de estrategia como un arte o habilidad especial (Willmott Hugh 1992).

Así tenemos que los orígenes del concepto de estrategia se encuentran fuera del ámbito organizacional, los cuales se encuentran dentro del ámbito militar, pues es

⁴ Para realizar un análisis exhaustivo de la estrategia se recomienda principalmente a los siguientes autores: Pettigrew y Quinn; Mintzberg; Ansoff Igor; De la Rosa, Ayuzabet y Arellano David.

⁵ Sin embargo ésta palabra podemos ubicarla desde los escritos antes de la era cristiana en el excelente libro del Arte de la Guerra de Sun Tzu.

ahí donde el concepto adquiere su dimensión real; Arellano (1997) señala que “el pensamiento estratégico y su conceptualización nacen de manera concreta en los campos de batalla como un arte enteramente militar teniendo como principal preocupación diseñar acciones en espacios no controlables”.

Desde la perspectiva original de lo militar la estrategia busca elaborar un “diseño de una direccionalidad” que permita visualizar la naturaleza de las posibles relaciones entre los actores, pero nunca pretendiendo que se les puede controlar o predecir (Arellano, 1992a). En esta visión el “otro” es parte fundamental para la elaboración de la propia estrategia porque el fin mismo de toda estrategia consiste en vencer la estrategia del otro, esto es lo que determina, en última instancia, el éxito estratégico. (Arellano, 1992a).

El uso académico del término ha empleado, por consecuencia, el uso del término diseñado en sus fuentes militares y competitivas. Es a partir de Hoffer y Schendel cuando se logra incorporar el concepto de estrategia como un campo para el desarrollo y renovación de las organizaciones y más específicamente como guía de las operaciones de la organización, sin embargo también “es posible identificar una visión compartida de la estrategia como alguna necesidad de la organización o medidas a fin de ganar o establecer su legitimidad en el mundo de la rivalidad competitiva, así la estrategia es lo que hace a una *firma* única, un ganador o un sobreviviente” (Hofer y Schendel 1996).

Así tenemos que “la no predecibilidad, la importancia de los “otros” actores, la idea de la direccionalidad, el conflicto y el poder, así como los elementos que hablan del diseño estratégico “en espacios de alta movilidad” (Arellano, 1992) son las características de la estrategia.

Estas definiciones nos sirven en esta investigación para identificar cuáles son las estrategias que usan los miembros del SPE para mantenerse ahí.

1.3 La Cultura política, administrativa y organizacional

En este apartado se utiliza la definición de cultura propuesta por Chanlat Jean Francoise (2006) que define como la forma de pensar, hacer y sentir de un grupo de individuos en un marco de significados propios y a partir de ésta se utiliza básicamente el trabajo de Peters Guy ya que el realiza en su investigación la Política de la Burocracia (1999) una relación entre la cultura política y la administración pública que es el campo de acción de las organizaciones de la AP objeto de estudio de esta investigación.

Existen tres aspectos claves para entender la relación entre la cultura y la Administración Pública (Peters 1999: 54):

- 1) La universalidad y las reglas impersonales son atributo de las sociedades occidentales desarrolladas, pues las culturas políticas de sociedades menos desarrolladas están caracterizadas por el regateo y la negociación personales.
- 2) La importancia de los estratos inferiores de la administración y de su contacto con los clientes y la elaboración de las políticas públicas es un factor crucial para entender los cambios e innovaciones dentro de las organizaciones. Por ello, organizaciones que favorecen el cambio y la innovación tienen mayor éxito en el largo plazo que aquellas que mantienen procedimientos burocráticos.
- 3) Todas las sociedades occidentales han experimentado grandes cambios culturales desde los años sesenta y quienes se socializaron políticamente en los años sesenta y setenta están asumiendo ahora papeles de liderazgo en sus naciones. Una característica principal de ese cambio cultural fue la reacción negativa ante la impersonalidad y la inhumanidad percibidas de las organizaciones grandes en una sociedad, así como el deseo de crear sistemas sociales menos burocratizados.

Así tenemos entonces que para Peters (1999: 78) los ciudadanos no interpretan el comportamiento de su gobierno y sus funcionarios públicos en un vacío, ya que la sociedad los ha dotado de una imagen de lo que constituyen el buen gobierno y la administración apropiada, al respecto dicho autor señala que:

Esta imagen del “buen gobierno” está integrada por un conjunto de complejas estructuras cognoscitivas y evaluativas que tienden a ser (relativamente) comunes entre todos los miembros de la sociedad. Así se dice que estas orientaciones psicológicas generalmente compartidas forman la cultura política” (Peters, 1999:124).

La cultura política forma parte del aprendizaje social de los individuos, él cual recibe el nombre de *socialización*, que va desde cómo el niño aprende las normas prevalecientes acerca del comportamiento económico, la interacción social y los modales así como el entender y evaluar la política y el gobierno.

Al respecto Peters señala que “La cultura política es un concepto difícil de aislar y medir con precisión, pero es también un concepto difícil de desatender o descartar como insignificante para el entendimiento de la política y la gobernación... (sin embargo) el cambio cultural ocurrido en los sistemas a lo largo del tiempo es elemento decisivo para comprender la conducta administrativa contemporánea” (Peters, 1999 : 126)

El papel de la cultura política es igual de importante que los sistemas económicos y políticos de un país para entender a la administración pública. En este sentido, la cultura política permite al individuo definir que es lo “bueno” y lo “malo” en el gobierno y así puede prohibir determinadas acciones o permitir otras.

El ejemplo más notorio de esta situación reside en el contenido de las políticas, pues todo gobierno debe hacer ciertas cosas que se consideran apropiadas, por todos o algunos, y debe de abstenerse de hacer otras.

Según Peters (1999) para entender a la administración pública, se debe precisar que la cultura existe en tres niveles distintos: a) social, b) político y c) administrativo. Estos tres tipos de cultura influyen sobre el comportamiento de la administración pública y finalmente de las organizaciones, a continuación se revisan las definiciones propuestas por Peters:

- a) *Cultura Nacional-Social*: los valores que existen en la sociedad influyen en el comportamiento de los individuos que trabajan dentro de organizaciones formales así como en la forma en que se estructuran y manejan dichas organizaciones.
- b) *Cultura Política*: las orientaciones valorativas que imperan en la política de un país determinado influyen en las relaciones existentes entre las elites políticas y las burocráticas, así como entre la población y la burocracia.
- c) *Cultura Administrativa*: la orientación general de la sociedad hacia la gerencia y la autoridad impersonal de las organizaciones formales afecta también el comportamiento de los funcionarios públicos (burócratas); además de que ciertas organizaciones individuales del gobierno desarrollan sus propias culturas organizacionales.

Aunado a los tres niveles de análisis de cultura propuesto por Peters en este mismo sentido tenemos el trabajo de Alvesson, Mats y Per Olor Bergt (1992) en el que señalan de la misma manera que Peters que en cuanto al fenómeno de investigación llamado cultura existe diferentes niveles de análisis (ver cuadro 2) e incrementa el nivel de análisis de la cultura y subculturas organizacionales.

Cuadro 2 Revisión de estudios culturales sobre niveles diferentes	
Cultura en y Sociedades y Naciones	Esta es una de las áreas corporativas que bajo la etiqueta de "gestión inter cultural " ha llamado más la atención por algunos años. El foco aquí está sobre fenómenos culturales a un macro nivel, (es decir comportamiento, valores y las creencias específicas a la manera de hacer negocios, por ejemplo en el mundo Occidental).
Culturas regionales y Locales	La pertinencia de estudios de culturas regionales y locales para el fenómeno corporativo ha atraído un interés creciente en años recientes. El estudio de culturas desde perspectivas geográficas (territorio), administrativas (jurisdicción), comerciales (comercializa) o étnicas (país) son el campo principal de interés.
Las Culturas de Industrias y Sectores Sociales	Nosotros hemos anotado que Turner atrajo la atención a la subcultura industrial en la sociedad a una etapa temprana. Desde una perspectiva corporativa u organizativa, esta subcultura entonces llega a ser virtualmente una macrocultura.
Culturas orgánicas y Corporativas	La cultura corporativa y orgánica es una designación colectiva para la investigación que se orienta hacia la cultura en una organización como una totalidad. La parte principal de la investigación a este nivel es descriptiva a su carácter, enfocando en las características de cultura en organizaciones individuales. Una de manera para capturar las propiedades colectivas está en usar metáforas desde la antropología. "La tribu" es un ejemplo de un concepto que ha llegado a ser empleado por muchos escritores, "el Clan" es otro concepto que es usado por Ouchi en este contexto
Subculturas Funcionales al Nivel Orgánico (intra organizacional)	<p>En adición a los estudios sobre la cultura total organizativa, hay subculturas también funcionales que se han estudiado al nivel organizativo. Cuando nos referimos a subculturas funcionales en este contexto, pensamos en una función o aspecto de la cultura, como la interacción entre la cultura y los factores tecnológicos o vínculos entre la cultura y el sistema de gestión. Generalmente hablando, la base para la función que se enfatiza en la organización.</p> <p>Grupos Sociales en la Organización: Esta categoría de estudios es con base en las características culturales de grupos sociales, más que sobre las funciones orgánicas que ellos cumplen. Así, el grupo social y la función representan puntos diferentes de partida.</p> <p>Culturas Profesionales: Los estudios sobre la cultura profesional describe cómo diversos grupos ocupacionales piensan, actúan y funcionan. La organización se considera entonces de interés secundario para la razón simple de que una profesión no es limitada a la estructura de una organización determinada</p> <p>La Importancia de Enfocarse en el Nivel del Problema:</p> <p>Podría parecer poco importante el determinar a qué nivel opera un enfoque particular de investigación. Pero, es frecuentemente difícil distinguir claramente los grupos diferentes con culturas diferentes. Es frecuentemente difícil distinguir las características de una cultura corporativa específica desde, por ejemplo, las características nacionales o industriales específicas.</p> <p>El Fenómeno Cultural en las Organizaciones: El segundo elemento más distintivo dentro de la investigación de la cultura organizacional es la elección de qué fenómenos estudiar. Como fenómenos culturales nosotros entendemos las manifestaciones evidentes o experimentadas de cultura en sus diversas formas.</p>

Fuente: Alvesson, Mats y Per Olor Bergt 1992, Corporate culture and organizational symbolism, de Gruyter, Berlin, pp. 61-92.

Para el fin de esta investigación tenemos que situarnos de manera precisa en un nivel de análisis sobre la cultura organizacional, así tenemos que identificar conceptos de cultura organizacional y está es definida por una parte como:

“una percepción común mantenido por los miembros de la organización; un sistema de significados compartidos y que distingue a una organización de otras” (Robbins, 1999 :595)

y por la otra “la cultura organizacional tipo-ideal es el mayor o menor grado de interiorización de proyectos, importancia y delimitación de jerarquías, diversidad de intereses, estilos de comunicación e importancia del clima organizacional” (Montaño, Luis 2003:29).

Situados ya en una cultura organizacional de manera paralela a la cultura organizacional principal existen una serie de subculturas que permiten entender a la cultura desde una perspectiva formal e informal como lo señala Barba, Antonio: (2000)

- a) La cultura como una *organización informal*, trata la cultura como algo que se desarrolla en la organización y esa cultura es equivalente a la organización informal conceptualizada como expresiva no relacionada con los aspectos del trabajo de la vida organizacional. Los estudios basados en esta perspectiva han centrado su atención en el análisis de los valores organizacionales, en cómo éstos pueden ser creados y transmitidos a través de los mitos, las leyendas, rituales y ceremonias, así como los símbolos y el lenguaje. Así, se establecen las bases para incorporación del manejo del aspecto simbólico como instrumento de la gerencia.
- b) La cultura como *una organización formal*. Parte del su puesto de que la cultura de alguna manera reside sólo en las actividades formales o expresivas en la organización.

Es en el nacimiento de la nueva perspectiva que ofrecen los estudios organizacionales que se estimuló la producción de una gran cantidad de literatura y debates en torno a la cultura organizacional, constituyéndose así en uno de los paradigmas relevantes de las teorías organizacionales (Barba, Antonio 2000: 24)

Para fines de esta investigación tenemos entonces en suma 1) la llamada cultura organizacional dominante que expresan los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización y 2) las subculturas que tienden a

desarrollarse en las organizaciones para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes que los miembros enfrentan de la organización (Robbins,1999: 596) además de que sin duda esta cultura y subcultura de una organización es influida por la cultura nacional y regional.

Finalmente Zucker Lynne G. (2000: 127) menciona que el papel de la institucionalización en la persistencia cultural establece tres etapas por las que la cultura 1) se transmite, 2) se conserva y 3) se resiste al cambio, a continuación se profundiza al respecto en cada uno de estos factores:

Primero para la persistencia cultural debe de haber una transmisión de una generación a otra generación con el grado de uniformidad generacional directamente relacionado con el grado de institucionalización.

Segundo, una vez que la transmisión ha tenido lugar debe conservarse la cultura, y el grado de conservación estará directamente relacionado con el grado de institucionalización.

Tercero, una vez que ha ocurrido la conservación, la persistencia cultural depende de la resistencia a las tentativas de cambio, con el grado de resistencia directamente relacionado con el grado de institucionalización.

1.4 El poder en las organizaciones

El tema del poder en las organizaciones es de vital importancia para esta investigación ya que sin este componente de las organizaciones será casi imposible entender la cotidianidad organizacional en la junta distrital analizada del IFE. A continuación se identifican algunas definiciones del poder:

- El poder se refiere a la capacidad de un individuo para influenciar en las decisiones de otros (Robbins, Stephen 1999: 214).
- Es la capacidad para cambiar la probabilidad de los resultados (Robert Dahl, 1979: 278)
- Es la participación en las decisiones acerca de sanciones severas, es decir, acerca de grandes recompensas o castigos (Harold Laswell, 1956: 25)
- El poder es un juego de suma cero (Karl W. Deutsch: 1998: 34)
- El poder es la capacidad general de asegurar el desempeño de obligaciones vinculadas a unidades dentro de un sistema de organización colectiva, cuando las obligaciones son legitimadas con referencia a su repercusión en las metas colectivas y donde en caso de actitudes recalcitrantes se presume la ejecución mediante sanciones situacionales negativas, cualquiera que sea el medio efectivo de al ejecución” (Parsons, Talcott 1992: 103)
- El poder, entendido como una relación de dominio del individuo sobre las mentes y las acciones de otros individuos (Marsal, Maurice, 1971)
- El poder es la probabilidad de imponer la propia voluntad a otros contra toda resistencia cualquiera que sea el fundamento de esta resistencia (Weber Max, 1983:43)

En contraste a las definiciones anteriores que consideran al poder como una capacidad, propiedad o habilidad tenemos la definición de Foucault que lo considera “en esencia un personaje que atraviesa todos los escenarios en los que se despliega la vida humana. Lo anterior quiere decir que: en una sociedad como la nuestra, pero en el fondo de cualquier sociedad, relaciones de poder múltiples

atravesan, caracterizan, constituyen el cuerpo social; y estas relaciones de poder no pueden disociarse, ni funcionar sin una producción, una acumulación, una circulación, un funcionamiento del discurso. No hay ejercicio de poder posible sin una cierta economía de los discursos de verdad que funcionen en, y a partir de esta pareja." (M. Foucault. 1989: 139-140)

Al respecto Michel Crozier y Erhard Friedberg plantean una definición que para fines de esta investigación se considera más apropiado en tanto que "el poder es el resultado siempre contingente de la movilización (*de recursos*) por parte de los actores, de las "zonas de incertidumbre" que ellos controlan en una estructura *organizacional*, con los otros participantes en ese juego (Crozier, Michel y Erhard Friedberg, 1990: 23)

Finalmente es conveniente aclarar la diferencia entre poder y autoridad (en una perspectiva weberiana de tipo de dominación legal-racional) el primero ya ha sido definido y en tanto la autoridad no existe sino en razón de un cargo en la organización por medio del cuál le ha sido delegado facultades por sus superiores que deben cumplir los subordinados a través de la normatividad fundamentalmente.

1.5 La evaluación

En este apartado se analizan las diferentes definiciones sobre evaluación, así tenemos que para algunos autores se entiende que la evaluación es lisa y llanamente el control del éxito o fracaso de medidas o proyectos, en el sentido de medir o identificar sus resultados, (Herrera Sergio, 2000: 12), otra definición sostiene que el control de éxito en *la* evaluación van comprendidas todas las medidas que se *tornen* para estudiar *los* efectos o implicaciones de un programa o un proyecto de desarrollo, por eso recalca que la capacitación y la identificación de las necesidades de capacitación sin duda constituyen una condición previa de toda evaluación. (Joel, Ernult, 2004)

El planteamiento central de toda evaluación es llegar mediante determinados criterios o modelos de decisión a pronunciarse acerca de la manera óptima del empleo de recursos en el caso de posibilidades alternativas de su aplicación. La evaluación no sería, en lo fundamental otra cosa que la *ex-ante* valoración del control del éxito se reservaría para denominar la valoración y el análisis de las fuentes de error de programas o proyectos ya realizados.

En este sentido, los fines y objetivos de la evaluación son (Sergio A, Herrera 2000):

Fines y objetivos de la evaluación	
Fines	Objetivos
➤ Formulación de los fines perseguidos.	➤ Permitir condiciones de medida de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
➤ Formulación de alternativas de proyecto o al menos, de una propuesta de proyecto para alcanzar los fines.	➤ Permitir el tratamiento del talento humano como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo por supuesto, de la forma de administración.
➤ Examen de diversas alternativas, o bien de la propuesta de proyecto en lo tocante a los criterios de eficiencia aplicados.	➤ Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos de la organización y por la otra los objetivos individuales.
➤ Control del éxito y análisis de las fuentes de error comprobación y; en su caso, de nueva formulación de los fines.	

La evaluación no es un fin en si mismo, sino un instrumento, para mejorar los resultados de la organización.

Aunque si bien es cierto que la evaluación en materia de personal es una tarea de investigación social aplicada, ésta debe ser sistémica, planificada y dirigida, ya que los datos que se obtengan deben ser válidos y confiables, debe estar encaminada a, obtener datos e información relevante en que apoyar un juicio acerca del mérito y valor de los diferentes componentes de su programa o de un conjunto de actividades específicas, sobre el programa de acción de un individuo determinado, el objetivo de la evaluación es el de que los resultados obtenidos servirán de base o guía para una toma de decisiones para solucionar problemas de desempeño o promover el conocimiento y la comprensión de los factores asociados al éxito o fracaso de sus resultados.

En el caso de la evaluación del cumplimiento de metas, el evaluador debe tomar en cuenta consideraciones como: si las metas iniciales eran razonablemente alcanzables, si factores más allá del control del individuo facilitaron o bloquearon indebidamente su cumplimiento y los motivos de que se hallan obtenido tales o cuales resultados. Asimismo también debe determinar si el individuo persistió en la consecución de metas obsoletas aun frente a situaciones distintas que demandaban su modificación.

Para que la evaluación tenga legitimidad organizacional y social, debe estar inserto en un contexto transparente, objetivo y jurídicamente igualitario, en el que la igualdad funcione como un marco para que los acontecimientos proporcionen las condiciones para que las personas sean evaluadas exclusivamente por sus realizaciones; es decir que ningún otro criterio como por ejemplo, el poder económico, el estatus y las relaciones familiares y personales puede influenciar esta evaluación.

En este sentido existen distintos tipos de evaluación como lo propone Barbosa,

Livia (1997) y son los siguientes:

- Según el objetivo o fines perseguidos por los evaluadores, suelen clasificarse en dos grandes grupos:
 - Evaluación de resultados: pretende concentrarse en los resultados de cierta evaluación individual o institucional, se intenta saber si se logro o no los objetivos predeterminados de cierto programa.
 - Evaluación Formativa o de procesos: pretende conocer por que *mas* se logro *un* resultado bueno o *malo*. Esta referida a la forma *como* se obtuvo ese producto y normalmente se utiliza para *aprender* del propio proceso de amación.
- Según *el momento en que se evalúa*, las evaluaciones se *clasifican* en:
 - Anterior (exante) inicial o de predicción.
 - Durante la gestión, de proceso, continúa, concurrente o de monitoreo
 - Después (expost) *de finalizada la acción a evaluar*
- Según la procedencia de los evaluadores.
 - Interna realizada *por* personas que pertenecen a *la* institución pero que *no son* directamente responsables de *la* planeación v/o ejecución de *lo que se evalúa*
 - Externa: a cargo *del* personal que *no* pertenecen a la institución que es responsable de la planeación y/o ejecución.
 - Mixta: Combina, *en* un equipo, evaluadores externos e interno; *su* efectividad depende del grado de confianza logrado *por los* evaluadores.
 - Auto evaluación a cargo de *quienes están* implicados en la ejecución del programa, proyecto o acciones que se evalúan.
- Según los aspectos del programa o acciones que son sometibles a la evaluación:
 - Evaluación dual,
 - Evaluación parcial
- Según como se piense la objetividad de la evaluación;
 - Partidistas

- No partidistas

- Según el retorno del resultado.
 - Informes periódicos
 - Interacción personal; Trabajar *en* relación directa y constante *con* los decisores.

- Según el tipo de la relación entablada *entre* evaluadores y decisores, las evaluaciones suelen clasificarse en:
 - Medición del rendimiento
 - Colaboración con los funcionarios.

Así para tener un modelo de evaluación del desempeño la planificación de una evaluación debe contar con los siguientes elementos:

- a) Detectar, determinar y/o acordar cuales son los objetivos cuyo logro se pretende valorar.
- b) Producir el modelo conceptual que habrá de conducir el trabajo.
- c) Operacionalizar los conceptos de ese modelo
- d) Encontrar los indicadores correspondientes a cada dimensión.
- e) Determina el o los métodos de construcción de índices
- f) Construir la información recurriendo a diversas fuentes.
- g) Procesar y analizar la información construida.
- h) Comparar los resultados obtenidos con los propuestos como metas o como formas adecuadas de acción.
- i) Contar con una retroalimentación

1.6 El desempeño

El desempeño es un concepto determinado por el desenvolvimiento de una persona determinada en una ocupación o puesto de trabajo, del mismo modo significa lo eficazmente que un empleado, trabajador o persona ejecuta las responsabilidades de su puesto de trabajo, en el desempeño se puede identificar las contribuciones positivas del empleado a la organización. Por lo general el desempeño es multidimensional, el problema se vuelve complejo si se considera que dos puestos difieren y por lo tanto también las actividades necesarias para hacer contribuciones efectivas a través de los puestos; también se puede considerar al desempeño de los efectos o los resultados del puesto; otra forma es enfocarse en los comportamientos que conducen a los resultados (Henemman, Herbert, 1989 113-123)

Siguiendo la misma lógica en ésta investigación la definición con la que se coincide es la que define al desempeño de la siguiente manera “El desempeño de la organización descansa en su capacidad para producir valor útil para sus clientes consumiendo el mínimo de recursos” (Ernult, Joél 2004:58)

Ya que en esta definición se prioriza el resultado útil que genera a la sociedad la organización en este caso gubernamental.

1.7 La evaluación del desempeño

Las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas: desde que el hombre dio trabajo a otro su trabajo pasó a ser evaluado. Durante mucho tiempo los administradores se preocuparon exclusivamente de la eficiencia de la máquina, como medio de aumentar la productividad de la empresa. Este tema clásico de la Administración máquinial no logró resolver el problema del aumento de la eficiencia de la organización.

A partir de la humanización de la teoría de la administración y con el surgimiento de la escuela de las relaciones humanas la principal preocupación de los administradores pasó a ser el hombre. Los mismos aspectos anteriormente colocados frente a la máquina pasaron a colocarse ahora frente al hombre y surgieron algunas preguntas como las siguientes

- ¿Cómo conocer y medir la potencialidad del hombre?
- ¿Cómo aplicar totalmente ese potencial?
- ¿Qué lleva al hombre a ser más eficiente y productivo?
- ¿Cuál es la fuerza básica que impulsa sus energías a la acción?
- ¿Cuál es el ambiente más adecuado para su mejor desempeño?

Con las primeras respuestas a estas interrogantes y estudios sobre motivación humana surgió la Teoría behaviorista de la administración, preocupada no solo del comportamiento individual del hombre dentro de la empresa, sino principalmente, del propio comportamiento organizacional.

Más de una vez se ha dicho que la evaluación del desempeño es el talón del Aquiles de la función de integración de personal, pero en realidad se trata quizá de una de las claves más importantes para la correcta conducción de ésta.

La evaluación del desempeño es la base para determinar quién es susceptible de pertenecer a la organización, de ser ascendido a un puesto más alto o bien de ser separado de la organización.

También es un elemento importante para el desarrollo administrativo, dado a que en el caso de ignorarse las capacidades y deficiencias de un empleado, será difícil conocer si las actividades de desarrollo siguen en la dirección correcta.

Si una empresa u organismo gubernamental, institución de beneficencia o incluso universidad pretende cumplir eficaz y eficientemente sus metas, debe determinar e instrumentar medios que les permitan medir con la mayor exactitud posible el desempeño de los empleados o administradores.

La evaluación del desempeño también debe reconocer el legítimo deseo de los empleados de progresar en el ejercicio de su profesión este es uno de los medios para la integración de las demandas de la organización con las necesidades individuales.

Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades, **capacidades** o el status de algún objetivo organizacional de equipo o personal.

La evaluación de las personas que desempeñan "papeles" dentro de una organización puede hacerse mediante enfoques *diferentes* que reciben denominaciones, tales como: "evaluación del desempeño", "evaluación del mérito", "evaluación de los empleados", "informe de progreso", "evaluación de la eficiencia personal" entre otros. Sin embargo, merece destacarse que la Evaluación del Desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, sea formal o informalmente con cierta continuidad por las organizaciones.

La evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administración. Mediante la evaluación del desempeño se pueden identificar problemas de supervisión del factor humano, de integración del trabajador a la organización o al cargo que ocupa actualmente, de falta de aprovechamiento de potenciales, de motivación; asimismo, de acuerdo con los tipos de problemas identificados la evaluación del desempeño colabora en la determinación y el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la organización.

A continuación se enlistaran una serie de definiciones en el tema de evaluación del desempeño:

- Es una técnica o procedimiento que tiende a apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas y las características personales, todo ello, con vistas a la planificación y proyección de acciones futuras de cara a un mayor desarrollo del individuo, del grupo y de la organización (Lynch, 1992)
- Es un procedimiento de análisis que juzga la pertinencia, la eficiencia, los progresos, los resultados y el impacto de un sistema, una política, un programa o una serie de servicios específicos. Comprende, además, una serie de conclusiones y propuestas de acción para el futuro inmediato o mediano dirigidas a maximizar las consecuencias positivas y minimizar las negativas de dichos servicios, programas, políticas y sistemas. Está guiada por un marco conceptual y metodológico que determina la selección y generación de la información más relevante. (Programa de Acción en Materia de Evaluación del Desempeño 2001-2006, SSA :7)
- Es el control del éxito o fracaso de medidas o proyectos, en el sentido de

medir o identificar sus resultados” (Hayes S. M. 1997:34)

- La medición del desempeño, en términos generales, es un esfuerzo sistemático aplicado a una organización para evaluar su gestión orientada al cumplimiento de su misión, a partir de la optimización de sus procesos” (Arraigada, Ricardo, 2000:25)
- Es un mecanismo de comunicación prospectiva que enfatiza el cumplimiento de las metas programadas y la congruencia con la axiología institucional y el trabajo colaborativo, con el propósito de posibilitar la auto-observación y el desarrollo individual y colectivo (5to. Foro Global sobre Reinención del Gobierno; México, D.F., 4 de noviembre 2003.)

En el proceso de análisis de los conceptos sobre la evaluación del desempeño encontramos aspectos tales como:

- El tipo de mecanismos de evaluación por medio de los cuales se determina la situación de quienes se desempeñan dentro del SCC, los tiempos y formas en que debe realizarse por parte de los miembros que deben presentarlas. Es decir, el ¿Cuándo?, ¿Cómo? y ¿Quién? deberá llevar a cabo la evaluación, así como la forma en que debe regularse dicho proceso.
- La obligatoriedad e importancia de la evaluación, así como los medios a través de los cuales se garantiza la imparcialidad, objetividad y transparencia de dicho proceso, sea vía organismos autónomos que la llevan a cabo o por la claridad de los procedimientos y publicidad de los criterios de evaluación.
- La forma en que la evaluación influye en los sistemas de promoción y ascenso así como de separación, sea porque se constituya en factor

determinante para la promoción o el retiro del personal que se desempeña de forma insatisfactoria.

- La relación de la evaluación con las remuneraciones del personal, vía incentivos económicos y de reconocimientos no económicos a la productividad y al buen desempeño.

Los beneficios de la evaluación del desempeño siempre y cuando éste bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo en donde los principales beneficiados son el evaluado, el jefe, la organización y la sociedad (ver cuadro 3)

Cuadro 3 Beneficios de la evaluación del desempeño

Beneficios para el individuo	Beneficios para el superior jerárquico.	Beneficios para la organización ⁶	Beneficios para la sociedad
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conoce los aspectos de comportamientos y desempeño que la institución mas valoriza en sus funcionarios. ➤ Conoce cuáles son las expectativas del jefe superior Inmediato respecto a. su desempeño y asimismo según él, sus fortalezas y debilidades. ➤ Conoce cuales son las medidas que el superior inmediato va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) ➤ Tiene la oportunidad para hacer auto evaluación y autocritica para su auto desarrollo y autocontrol. ➤ Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir sur identificación con los objetivos de la educación. ➤ Mantiene una relación de justicia y equidad entre sus compañeros de trabajo. ➤ Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esta lealtad y entrega sean debidamente recompensadas. ➤ Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican. ➤ Estimula la capacitación entre los evaluados y la. preparación para las promociones. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evalúa el mejor desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de <u>neutralizar</u> la subjetividad. ➤ Toma medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos. ➤ Alcanza una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se esta desarrollando éste. ➤ Planifica y organiza el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se tiene la oportunidad de evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo. ➤ Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias. ➤ Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo de personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo. ➤ Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que se espera de ellos. ➤ Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Disminuye la corrupción ➤ Recibe bienes y servicios de calidad ➤ Se combate el clientelismo y compadrazgo ➤ Se fomenta una cultura de la evaluación ➤ Se fomenta la competencia y el mérito ➤ Se transparenta el uso de los recursos públicos

Fuente: elaborado con base en Ziccardi , y Herrera Sergio 2000

⁶ Ziccardi , Alicia (1995)

1.8 La evaluación del desempeño y los indicadores

Una vez que se han identificado conceptos generales sobre evaluación del desempeño en este apartado se busca profundizar en torno a los indicadores de desempeño y sus diferentes tipos.

Se retoma una serie de definiciones en materia de indicadores como las siguientes:

Un indicador es una medida que muestra de forma preferentemente significativa el avance o retroceso de una acción determinada, un indicador ayuda a la formulación de juicios estimativos que varían y difieren con las exigencias y características del puesto que cada empleado desempeñe (Ibáñez, 1993:21).

Los indicadores son parámetros que integran el sistema de medición utilizados para evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos que se definen para alcanzar un propósito (PROMAP, Guía técnica para la medición a través de indicadores 1995-2000: 14)

Operacionalmente, "el indicador es la unidad que permite medir el alcance de una meta. Pero la relación entre indicador y meta es de carácter probabilístico y no de implicación lógica, por lo cual resulta conveniente incrementar el número de indicadores de una meta, para aumentar así la probabilidad de lograr una medición adecuada" (Cohen y Franco, 1998:13)

Un indicador corresponde a una información breve, que señala aspectos significativos de la gestión. corresponde también a un sistema de señales, reportando lo adecuado o inadecuado de una determinada acción. Por consiguiente, lo importante será encontrar aquella información útil capaz de mostrar si las acciones van en el sentido deseado; o incluso, si existen

oportunidades que favorezcan la ruta que perseguimos y permitan avanzar más allá de las estimaciones previstas" (José Mejía Lira y Alejandro Medina, 1997:14)

Un indicador es la expresión de medida de un atributo. Los indicadores de resultados son la expresión de medida de los atributos que informen adecuadamente sobre los resultados que se quiere evaluar (Sanín Angel Héctor, ILPES, 1999: 2)

Un indicador "es una medida en donde el desempeño puede ser observado y analizado, en este sentido, se puede valorar el rendimiento físico y se pueden utilizar las medidas de producción para medir la productividad y así determinar la paga que recibe el empleado" (Henemman, 1989:16).

Otra definición de tipo más institucional es la que define a los indicadores de desempeño como "instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos, que a su vez constituyen una expresión cualitativa o cuantitativa concreta de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido. (...) La evaluación del desempeño se asocia al juicio que se realiza una vez culminada la acción o la intervención. Busca responder interrogantes claves sobre cómo se ha realizado la intervención, si se han cumplido los objetivos (concretamente, la medida en que éstos han sido cumplidos), el nivel de satisfacción de la población objetivo, entre otras. En suma, se busca evaluar cuán bien o cuán aceptable ha sido el desempeño de determinado organismo público con el objetivo de tomar las acciones necesarias para perfeccionar la gestión" (Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, 2000: 13-14).

Los parámetros de juicio de un indicador se descomponen en un determinado número de factores, rasgos o señaladores de valoración que nos permita evaluar de forma global, explícita y concreta cada uno de dichos parámetros.

Para ello, cada factor empleado:

- Deberá ser común a todos los trabajos que se van a valorar dentro de cada tipo o clase de tarea; es decir que ha de estar necesariamente presente entre los requisitos o cualidades exigidos para la adecuada ejecución de trabajo por parte del sujeto que se quiere evaluar.
- Deberá ser expresado o descrito en forma de capacidad operativa o de conducta en lícita para que todo evaluador pueda en la práctica observarlo directamente en cualquier sujeto durante la ejecución de sus tareas y a través de su comportamiento dentro de la organización.

Es deseable que para determinar un buen sistema de indicadores, estos cumplan como mínimo con las siguientes características básicas (Héctor Sanín, 1999: 32).

- . Medibles, para poder verificar en la realidad su grado de cumplimiento. La medición puede ser cuantitativa o cualitativa. Siempre se encontrará alguna forma de expresar en un dato una medida cualitativa. Ejemplo: Porcentaje de usuarios que calificó el servicio como satisfactorio.
- . Disponibles, deben encontrarse en algún sistema de información, o alguien debe asumir la responsabilidad de proveerlo con las características exigidas para utilizarlos como instrumentos de evaluación: agregación (o desagregación), frecuencia, cobertura.
- . Determinantes, es decir, seleccionados o configurados de manera que sean los que mejor expresen la naturaleza del resultado objeto de medida. Al igual que los objetivos, los indicadores que los expresan deben ser **pocos**, para facilitar su integración o ponderación. Cuando varios indicadores son candidatos a expresar la medición de un objetivo, se puede proceder así:
 - . Si son complementarios, se escogerán los de mayor incidencia (unos pocos) y se sumarán (si son aditivos) o se ponderarán con algún criterio de participación.
 - . Si son alternativos o excluyentes (cada uno expresa el objetivo por su lado), se escogerá aquél que se considere más significativo o

determinante. Cuando no hay mucha diferencia por significancia, el criterio de facilidad de obtención del indicador puede definir la selección.

Para complementar este punto y con la finalidad de tener una aproximación más real a las organizaciones de la AP en México se retoma de la ex SECODAM hoy la Secretaría de la Función Pública (sistema de medición a través de indicadores UDA 1995-2000: 16) las características para la determinación de los indicadores, así tenemos que para la determinación del indicador es necesario:

- Definir qué variables nos ayudan a reflejar la esencia de cada elemento crítico de éxito. Lo anterior permitirá definir qué variables conforman la fórmula para la obtención del indicador, el cual nos servirá de referencia para el establecimiento de la meta.
- Verificar que el indicador cuente con las siguientes características:
 - Representativo: Permite medir la esencia del elemento crítico a través de la relación de variables que conforman el indicador.
 - Confiable: Garantiza que la información sea objetiva. Deben de arrojar la misma conclusión sin importar quién, cuándo o bajo qué condiciones se evalúa.
 - Reproducible: Permite aplicar la misma fórmula a contextos diferentes en donde se busca lograr el mismo fin y posibilita la realización de análisis comparativos entre éstos.
 - Discriminante: Permite detectar variaciones a lo largo del tiempo y la influencia de eventos y estrategias.
 - Direccional: Permite sin margen de ambigüedad, saber si el incremento o decremento del indicador nos acerca o aleja a la consecución del objetivo.
- Determinar para cada elemento crítico de éxito, la mejor manera de medir su cumplimiento.

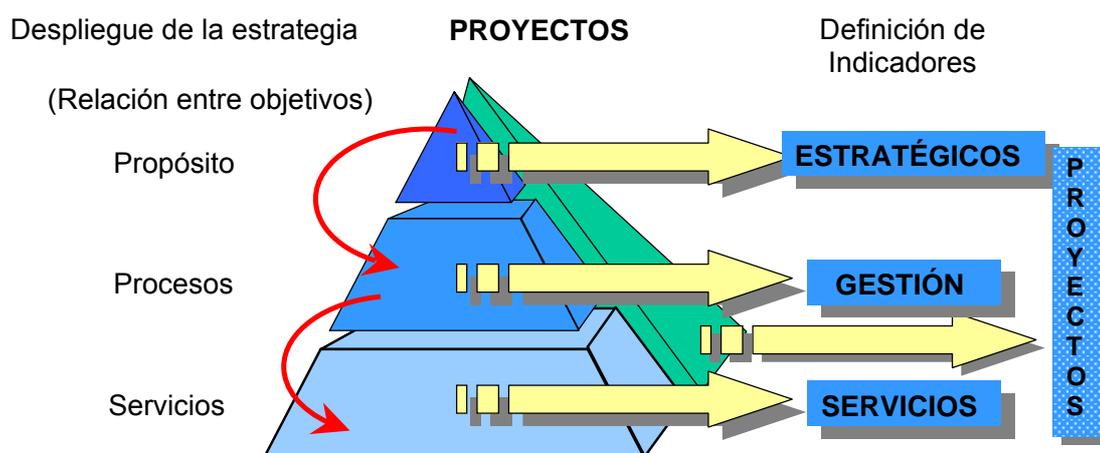
- Verificar que se hayan contemplado implícita o explícitamente todas las dimensiones.
- Puede existir más de una fórmula para medir cada elemento crítico de éxito.

Además de lo anterior el sistema de indicadores debe (Guía técnica de evaluación a través de indicadores, PROMAP 1995-2000: 24) contener lo siguiente:

- Hacer cuantificables los objetivos a través de las metas.
- Establecer los compromisos y la magnitud de los resultados a lograr para satisfacer las necesidades del usuario.
- Detectar y/o prevenir desviaciones que puedan impedir el logro de los objetivos.
- Evaluar el cumplimiento de sus objetivos.
- Autoevaluarse.

Tenemos así que una vez identificadas las características de los indicadores el siguiente paso es presentar los tipos de indicadores que existen ver figura 1 y cuadro 4.

Figura 1 Tipos de indicadores



Fuente: Guía técnica de evaluación a través de indicadores, PROMAP 1995-2000: 18

Cuadro 5 Tipos de indicadores

Tipo de indicador	Definición	Características	Utilidad
Estratégicos	Son los parámetros de medición del cumplimiento de los objetivos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dirigido a titulares de las dependencias, subsecretarios, directores generales y homólogos de entidades. ➤ Los indicadores deben estar referidos al logro de los objetivos estratégicos. ➤ Deben apegarse al alcance que tiene el quehacer de la dependencia o entidad. En ocasiones se tiene un alcance limitado por las funciones bajo su responsabilidad y, por ende, no puede medirse con base en indicadores de alto impacto. Es por ello que los indicadores deben ajustarse a la realidad de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Para la toma de decisiones estratégicas y la reorientación de políticas, programas gubernamentales y asignación de recursos económicos. ➤ Para evaluar los resultados logrados en la dependencia o entidad en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. ➤ Proporcionan información no sólo sobre los resultados alcanzados en cuanto a los objetivos estratégicos y retos planteados, sino también en relación directa con el cumplimiento de la misión de cada dependencia o entidad, en función de las prioridades nacionales y los requerimientos de la sociedad. ➤ En el marco de la NEP, la importancia de este elemento radica en que para el futuro, las negociaciones sobre la asignación de los recursos se basarán en la rentabilidad y en la determinación de las metas.
Gestión o de proceso	Son los parámetros de medición del cumplimiento de los objetivos o propósitos de cada proceso clave con los que opera la institución	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dirigido a directores generales, directores de área, subdirectores de área y jefes de departamento. ➤ Al establecer indicadores de gestión es importante que se tomen como referencia los objetivos y metas estratégicas a fin de lograr su congruencia y complementariedad. ➤ Su definición parte del propósito u objetivo de cada proceso u operación clave. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proporcionan información sobre el desempeño de las funciones o procesos clave, con los que funciona la institución, para mantener el control de la operación. ➤ Evalúan los resultados obtenidos con respecto a las metas específicas establecidas, que permitan detectar y prevenir desviaciones que pueden impedir el logro de los objetivos estratégicos. ➤ Establecen bases para determinar costos unitarios por áreas, programas y funciones
Servicio	Son los parámetros de medición del cumplimiento de los estándares de los atributos relevantes para prestar un servicio de calidad, así como de la satisfacción directa del usuario.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dirigido a responsables del servicio y al personal operativo involucrado en la prestación del servicio. ➤ La información necesaria para su construcción proviene de fuentes externas a quien realiza la operación. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proporcionan información sobre la calidad con la que se están otorgando los servicios, de acuerdo con estándares previamente definidos, en relación con las necesidades y expectativas de los usuarios. ➤ Para la autoevaluación y mejora de los servicios en la operación diaria, que permita inducir una mayor calidad de atención a la ciudadanía. ➤ Facilitar la participación del usuario en el diseño y aplicación del servicio.
Proyecto	Son los parámetros que miden el logro de los objetivos del proyecto y permiten identificar la contribución que el proyecto aportará para el logro de los objetivos.	Dirigido a los responsables del proyecto y áreas involucradas en la realización de éstos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proporcionan información sobre el avance y aportación directa al logro de los objetivos de la dependencia, entidad o unidad administrativa. ➤ Permiten detectar posibles desviaciones y realizar adecuaciones necesarias para lograr los resultados esperados. ➤ En la etapa de ejecución, sirven para asegurar la instrumentación exitosa de las acciones seleccionadas para el logro de los objetivos.

Fuente: Elaborado por el autor con base en la guía técnica de evaluación a través de indicadores, PROMAP 1995-2000: 18-21

Finalmente tenemos que para la Construcción de Indicadores de Desempeño (Guía para la Construcción de Indicadores de Desempeño en los Servicios Públicos”, Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda de Chile, 1995:16) se debe de considerar lo siguiente:

1. Posibilitar la evaluación cualitativa y cuantitativa del desempeño global de la institución, por medio de la evaluación de sus principales programas y/o departamentos.
2. Inducir un proceso de transformaciones estructurales y funcionales que permita eliminar inconsistencias entre el quehacer de la organización y sus objetivos prioritarios.
3. Apoyar el proceso de desarrollo organizacional y de formulación de políticas de mediano y largo plazo.
4. Mejorar la coordinación de los servicios públicos con la dirección de presupuestos, extendiendo el proceso presupuestario hacia la discusión fundamentada de los resultados y el establecimiento de compromisos en torno a éstos.
5. Mejorar cualitativa y cuantitativamente la información sobre desempeño de los servicios que recibe el parlamento.
6. Apoyar la construcción de sistemas de reconocimiento al buen desempeño, tanto institucionales como individuales. *(Nota: No mencionan a los equipos de trabajo)*
7. Generar un mayor grado de confiabilidad de la gestión institucional, permitiendo eliminar trámites innecesarios en este contexto.

1.9 Los niveles de evaluación del desempeño

Existen diferentes niveles de evaluación por lo que a continuación se hace un análisis sobre la evaluación del desempeño en los niveles individual, de equipo de trabajo y organizacional⁷.

1.9.1 La evaluación del desempeño individual

El desempeño individual generalmente es evaluado a través de exámenes que buscan medir distintas variables como por ejemplo:

- a) Técnicos que permiten el manejo y dominio sobre el puesto y sus funciones (aptitudes), esto por medio de exámenes de cargo.
- b) Capacidades gerenciales, esto a través de exámenes de simulación del trabajo cotidiano
- c) De valores a través de exámenes que permiten conocer la tendencia que se tiene sobre tendencias a la corrupción.
- d) De personalidad (actitud) a través de exámenes que buscan que se tenga un equilibrio que permita llegar a la cooperación y disminuir los puntos de conflicto.

Recientemente se han venido utilizando las llamadas evaluaciones a través de las competencias laborales (CL) estas son las características individuales de cada persona, entre las cuales se incluyen valores, rasgos de personalidad y motivos, entre otras.

A diferencia de las habilidades, las competencias se miden a través de comportamientos claramente observables y son aquellas características que hacen la diferencia entre un desempeño sobresaliente y un desempeño promedio.

⁷ Existe también la evaluación de programas, de políticas públicas que son temas a desarrollar en otras investigaciones.

Las competencias son los factores del éxito en la conducta que distinguen un desempeño excelente en un ambiente de trabajo determinado. La competencia laboral proporciona criterios específicos para la conformación de la conducta personal mediante una estrategia de organización, con el fin de generar un aprendizaje individual, en equipo y en la organización.

En México existe el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) dentro del cual existen en materia de competencias laborales (ver figura 2) normas técnicas de competencia laboral (NTCL) y éstas se definen como:

- Lo que una persona competente debe saber hacer en una función laboral.
- Las evidencias que debe presentar para demostrar su competencia.
- Las condiciones en que la persona debe mostrar su competencia.

Figura 2 Modelo de la certificación de competencias:



Fuente: <http://www.conocer.org.mx/reglas.html>

Las NTCL son la base para evaluar a una persona y determinar si es competente o no lo es en el desempeño de una función productiva. También son el referente para elaborar programas y materiales de capacitación, como una estrategia para facilitar el desarrollo de la competencia laboral.

El proceso de elaboración de las Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) requiere desarrollar las siguientes etapas⁸:

- Analizar la pertinencia de un proyecto de NTCL para determinar el interés del sector y el número de personas que podrían evaluarse y capacitarse en una función laboral determinada.
- Identificar las funciones laborales de un sector o rama de actividad a partir del análisis funcional.
- Establecer el perfil de la calificación.
- Desarrollar el contenido de las NTCL por grupos técnicos de expertos en la función.
- Presentar el proyecto de NTCL al pleno del CONOCER, para su aprobación.
- Sanción de los Secretarios de Educación Pública y del Trabajo y Previsión Social, para su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

Algunos de los beneficios que se han observado con el uso de las Normas Técnicas de Competencia Laboral como referentes en la capacitación y evaluación de la competencia laboral de las personas, son⁹:

- Se facilitan los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de personal.

⁸ www.conocer.org.mx/talleres/html

⁹ www.conocer.org.mx/¿Qué es conocer?/html

- Los trabajadores competentes contribuyen a elevar la productividad de las empresas y la calidad de los productos.
- Las personas y empresas adquieren, generan y acumulan capital intelectual.
- Los trabajadores tienen la posibilidad de transferir su competencia hacia otros campos de la actividad laboral.
- Las Normas Técnicas de Competencia Laboral apoyan el cumplimiento de los requisitos para la certificación ISO 9001:2000.
- Una vez que un trabajador está certificado, se cuenta con información confiable sobre la función laboral a desempeñar, bajo un estándar de competencia laboral.

En términos generales dentro de las ventajas que se tiene al utilizar un sistema de competencias y para efectos de esta investigación tenemos que:

Las organizaciones que utilizan la evaluación de las competencias laborales se benefician en gran medida por una parte en las prácticas de los procesos tales como los que corresponden al SPE (Ingreso, Formación, Evaluación, Desarrollo y Separación), y por la otra permite diseñar estándares bien definidos para hacer una gestión del desempeño que incluya a los equipos de trabajo, a la organización y que promueva el aprendizaje de éstos llevando a una mejorar el desempeño de la organización.

1.9.2 La evaluación del desempeño de los equipos de trabajo

Para dar inicio a este punto primero definiremos lo que es un grupo de trabajo y su diferencia con un equipo de trabajo.

Un grupo es la unión de dos o más personas que no tienen un fin en común, por ejemplo, los mexicanos, o bien, las personas que laboran en una organización¹⁰.

El grupo es la suma de personas reunidas por la casualidad en un mismo lugar, por ejemplo, los pasajeros que viajan en un autobús, no tiene un objetivo en común a excepción del traslado, por lo tanto no tiene sentido de pertenencia al grupo.

En lo que respecta a la definición de un equipo Katzenbach y Douglas Smith (1993) lo han definido de la siguiente manera “*Un equipo se compone de un número reducido de personas con actividades complementarias, que tienen un compromiso con un propósito en común, una serie de metas de desempeño y un enfoque, de todo lo cual **son mutuamente responsables***”.

Un equipo es un conjunto de personas (normalmente de 4 a 10), con habilidades complementarias, comprometidas con un objetivo y con un conjunto de metas en común.

Los miembros del equipo están comprometidos para trabajar unidos a fin de lograr sus objetivos, cada uno de ellos es responsable de los resultados, todos los integrantes se reconocen como miembros del equipo y rigen su conducta con base en una serie de normas de actuación y valores compartidos.¹¹. Una vez que se ha definido la diferencia entre grupo y equipo es necesario identificar éstas en el cuadro 5.

¹⁰ PROMAP 1995–2000, SECODAM, Unidad De Desarrollo Administrativo: 2

¹¹ PROMAP 1995–2000, SECODAM, Unidad De Desarrollo Administrativo: 2

Cuadro 6 diferencias entre un grupo y un equipo	
GRUPO	EQUIPO
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Carencia de misión y visión. ➤ Intereses personales. ➤ Comunicación limitada. ➤ Competencia. ➤ Individualismo. ➤ Desconfianza entre sus miembros. ➤ Apatía. ➤ Trabajos definidos de manera individual. ➤ Situaciones ambiguas. ➤ Decisiones unilaterales. ➤ Crítica destructiva. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Misión y visión definidas. ➤ Objetivos y metas en común. ➤ Comunicación abierta y honesta. ➤ Colaboración. ➤ Cooperación. ➤ Confianza entre sus miembros. ➤ Empatía. ➤ Resultados definidos por el equipo. ➤ Clara definición de responsabilidades y funciones de cada miembro. ➤ Participación en la toma de decisiones. ➤ Retroalimentación

Fuente: Tomado de PROMAP-Equipo de Trabajo 1995–2000, SECODAM, Unidad De Desarrollo Administrativo: 3

Los integrantes de los equipos de trabajo son responsables de un proceso de trabajo y por ende de un servicio (ver el cuadro 6 correspondiente a los tipos de equipos de trabajo con base en la diferenciación/integración). Sus miembros trabajan juntos para, planear, controlar y mejorar su propio desempeño. El trabajo en equipo multiplica las posibilidades de generar conocimientos nuevos y estimula el aprendizaje¹².

Con lo anterior podemos identificar que un equipo que puede “aprender a aprender” es decir, que se puede convertir en un equipo autodirigido y así tenemos que éstos se desenvuelven con varios grados de autonomía asumiendo la responsabilidad de la dirección, además de realizar sus funciones específicas.

Un equipo autodirigido tiene la capacidad de estructurar normas, políticas y procedimientos que precisan la actuación de cada uno de sus miembros (Stephen R. México, 1996: 15), además de que se puede aprovechar las capacidades y talentos individuales para el logro de los objetivos y metas, y la implantación de acciones de mejora.

¹² Es importante señalar que una persona no compartirá sus conocimientos a menos que exista un ambiente de confianza e interdependencia.

Cuadro 6 Categorías de tipos de equipos de trabajo				
Integración vs. diferenciación de los equipos de trabajo en las organizaciones			Diferenciación	
			Baja	Alta
			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Especialización limitada ➤ Esfera de actividad reducida ➤ Marco temporal limitado 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Especialización intensiva ➤ Amplia esfera de actividades ➤ Marco temporal extenso
Integración	Baja	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pocas interacciones externas ➤ Escasa estandarización ➤ Ritmo interno ➤ Poca sincronización 	Consejo e implicación	Investigación, diseño y planificación
	Alta	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Interacciones externas ➤ Estandarización ➤ Ritmo externo ➤ Sincronización 	Producción y servicio	Acción y negociación
			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comités ➤ Círculos de calidad ➤ Grupos de discusión 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Equipos de investigación ➤ Equipos de proyecto ➤ Comisiones de planificación
			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Equipos de producción ➤ Grupos de analistas de datos ➤ Dotaciones aéreas de servicio de vuelo ➤ Equipos de mantenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Equipos deportivos ➤ Equipos negociadores ➤ Grupos de espectáculos ➤ Expediciones ➤ Tripulaciones aéreas

Fuente: Sundstrom y Altman, 1989: 185

La importancia de la evaluación del desempeño de los equipos de trabajo se debe a lo siguiente:

La mayor parte de la bibliografía que contiene instrumentos y mecanismo de evaluación se centra en la evaluación individual. La evaluación de los equipos de trabajo y de procesos en la actualidad ha cobrado una importancia fundamental debido a las nuevas formas de organización. Se ésta trabajando actualmente para encontrar soluciones operativas que permitan que la evaluación de equipos de trabajo centrada en los procesos básicos de la organización sea el eje central que permita mejorar el desempeño de la organización (Ramírez Martínez, 2004: 52).

Una vez definido la diferencia entre grupo y equipo de trabajo así como la evaluación individual el siguiente paso para continuar con la investigación es identificar los modelos (ver cuadro 7 sobre modelos teóricos y prácticos) que existen para evaluar el desempeño de los equipos de trabajo.

Cuadro 7 Modelos teóricos y prácticos para evaluar a los equipos de trabajo	
Modelo	Dimensiones del rendimiento
Hackman y Morris 1975	Procesos de interacción grupal Variables causales próximas Nivel de utilización de conocimientos y habilidades de los miembros Naturaleza y uso de estrategias de ejecución de la tarea Nivel y coordinación del esfuerzo de los miembros
Nieva, Fleishman y Rieck, 1978 (cit. En Goodman, Ravlin y Argote, 1986)	Rendimiento individual en la tarea Funciones de rendimiento del equipo Interacción Coordinación
Kolodny y Kiggundu 1980	Habilidades relacionadas con la tarea Interacciones grupales Supervisión formal y liderazgo formal
Cummings 1981	Variables resumen: Esfuerzo Estrategias de ejecución de tareas Expectativas y creencias Conocimientos y habilidades Activación psicológica Compromiso con la tarea
Hackman, 1983 (cit. En Hackman, 1987)	Procesos criterios de eficacia: Nivel de esfuerzo aportado a la realización de la tarea Conocimientos y habilidades aplicados a la tarea Grado en que las estrategias de ejecución de la tarea utilizadas por el grupo resultan adecuadas
Gladstein, 1984	Procesos grupales Comunicación abierta Apoyo Conflicto Peso de las aportaciones individuales Discusión de estrategias Manejo de límites
Mc Grath 1984	Procesos de integración grupal: Patrón de comportamientos de los miembros del grupo en relación con la tarea, la situación y el entorno.
Shea y Guzzo 1984 (cit. En Shea y Guzzo, 1987b)	No especificadas
Goodman 1986	No especificadas

Fuente: elaborado por el autor con base en: Alcover de la Hera, Carlos María, 1998: 67-71

Cuadro 7 Modelos teóricos y prácticos para evaluar a los equipos de trabajo	
Modelo	Dimensiones del rendimiento
Ancona 1987	Procesos grupales: Interacciones de los miembros del grupo Interacciones del grupo con otros situados fuera de los límites grupales
Hackman 1987	Procesos críticos de eficacia: Nivel de esfuerzo aportado a la realización de la tarea Cantidad de conocimientos y habilidades aplicados a la tarea Grado en que las estrategias de ejecución de la tarea utilizadas por el grupo resultan adecuadas
Pearce y Ravlin 1987	Procesos criterio: Variedad de respuestas de los miembros Coordinación de los miembros Compromiso con el grupo
Shea y Guzzo 1987b	No especificadas
Sundstrom, de Meuse y Futrell, 1990	Procesos interpersonales Procesos implicados e la estructura del equipo Normas Roles
MC Grath 1991	Procesos de interacción grupal Coordinación Comunicación Normas Conflicto Influencia
Slas, Dickinson Converse y Tannenbaum, 1992	Procesos de equipo Coordinación Comunicación Entrenamiento/formación
Tannenbaum, Beard y salas 1992	Procesos de equipo: Comunicación Resolución de conflictos Toma de decisiones Solución de problemas amplitud de los límites Intervención del equipó: Entrenamiento individual Entrenamiento de equipo Formación de equipo
Argote y McGrath 1993	Procesos grupales: Procesos de construcción Procesos de funcionamiento Procesos de reconstrucción Procesos de relaciones externas
Campion, Medsker y higos, 1993 Campion, papper y medsker, 1996	Interdependencia: De tarea De metas De retroalimentación Procesos: Potencia Apoyo social Carga de trabajo compartida Comunicación y cooperación intergrupala

Fuente: elaborado por el autor con base en: Alcover de la Hera, Carlos María, 1998: 67-71

Cuadro 7 Modelos teóricos y prácticos para evaluar a los equipos de trabajo	
Modelo	Dimensiones del rendimiento
Weldon y Weingart 1993	Esfuerzo Planificación Interés por aspectos de rendimiento no relacionados con las metas Cooperación Comunicación Aumento de la moral
Mc Grath, Verdal y Arroz, 1995	Procesos grupales: Coordinación Comunicación Conflicto Influencia Roles y estatus
Brodbeck, 1996	Motivación Conocimientos y habilidades Estrategias colectivas interna y externas
Cohen, Ledford y Spreitzer, 1996	Procesos grupales: Coordinación Procesos de innovación grupal
Dunphy y Bryant, 1996	No especificadas
Scholl, 1996	Congruencia cognitiva, afectiva y conativa Poder Conocimiento

Fuente: elaborado por el autor con base en: Alcover de la Hera, Carlos María, 1998: 67-71

Con base en el análisis del cuadro anterior se pueden concluir que las dimensiones de rendimiento en que coinciden los distintos autores son las siguientes:

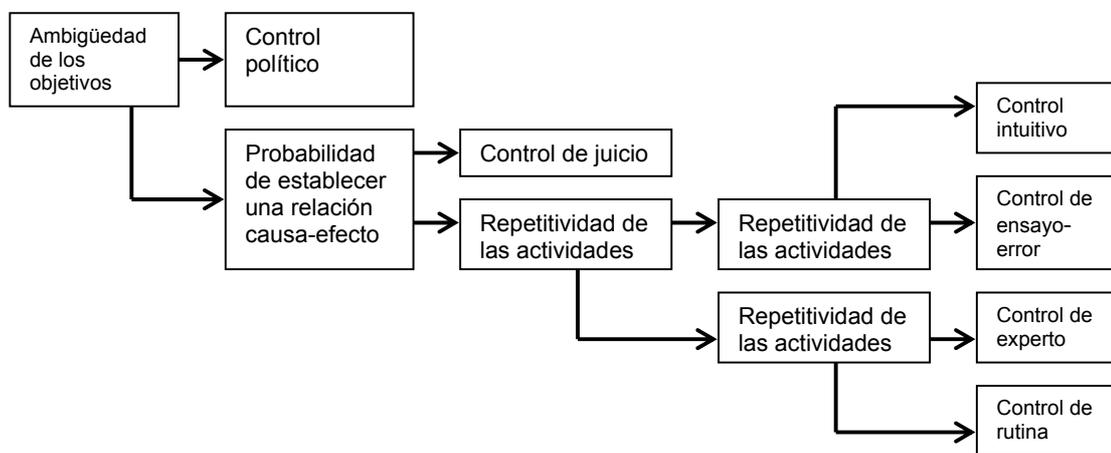
Formación de equipos, nivel de utilización de conocimientos y habilidades, aportación del individuo al equipo de trabajo, interacción, coordinación, colaboración, compromiso, comunicación abierta, solidaridad en lo laboral y en lo personal, discusión de estrategias en equipo, liderazgo democrático (coordinador), resolución de conflictos, roles claros, capacitación constante, toma de decisiones mediante el consenso, cargas de trabajo compartidas, planificación, motivación, innovación, generación de conocimiento, responsabilidad y congruencia.

Es importante retomar los elementos anteriores para poder construir modelos de gestión del desempeño que tengan como punto de partida un punto de encuentro de las diversas disciplinas.

1.9.3 La evaluación del desempeño organizacional

Entre los modelos de evaluación del desempeño organizacional más representativos tenemos el planteado por Hofsede, el cuál permite identificar que es lo que se puede medir, que esta fuera del control, de rutina y del experto para dejarse a un control de tipo intuitivo y de ensayo error como se muestra en la figura 3.

Tipología de management control según G. Hofsede



La evaluación de los resultados que da la organización se pueden medir de la siguiente manera siguiendo el modelo de Lusthaus (2002) a través de las siguientes variables.

1) Desempeño organizacional

- Efectividad
- Eficiencia
- Relevancia
- Lo económico
- Viabilidad financiera

2) Capacidad organizacional

- Liderazgo estratégico
- Estructura
- Recursos Humanos
- Gestión financiera
- Infraestructura
- Gestión de programas
- Gestión de procesos
- Vínculos o relaciones entre organizaciones

3) Motivación organizacional

- Historia
- Misión
- Cultura
- Incentivos y recompensas

4) Entorno externo

- Administrativo
- Político
- Sociocultural
- Económico
- Interesados indirectos

Para realizar la evaluación organizacional se encuentran los instrumentos que proponen Ramírez, Guillermo (2004)

Instrumentos Formales de evaluación organizacional más usuales		
Instrumentos	Procesos involucrados	Tipo de instrumento
Contabilidad General	Información y evaluación	Orientación de la información hacia accionistas, gobierno y sociedad. Evaluación estratégica.
Contabilidad de costos	Información y evaluación	Información para la toma de decisiones interna. Evaluación principalmente operacional y en menor grado estratégica.
Tableros de control de Gestión- Cuadros de Mando-	Planeación, información y evaluación.	Principalmente operacional
Cuadro de mando integral	Planeación, información y evaluación	Principalmente estratégico y en menor grado operacional
Centros de costo, beneficio, gastos, ingreso e inversión	Planeación, información y evaluación	Estratégico y operacional
Convenios de desempeño	Planeación, información y evaluación	Estratégico y operacional
Presupuesto	Planeación, información y evaluación	Estratégico y operacional

Fuente: Ramírez Guillermo El Management del desempeño en las organizaciones públicas, 2004: 51.

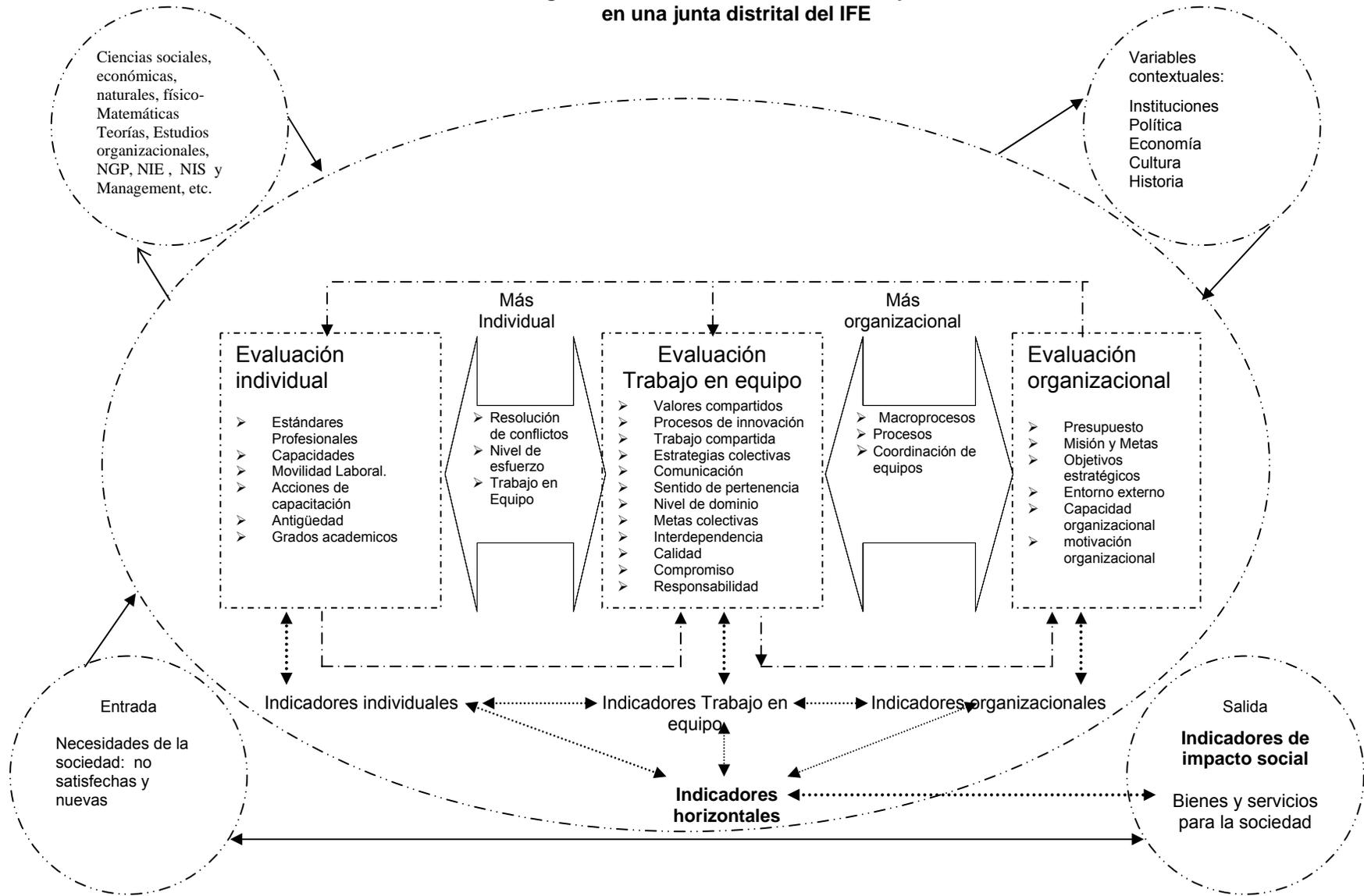
1.10 Modelo de gestión del desempeño en una junta distrital del IFE

Derivado de la investigación teórica en materia de evaluación del desempeño, individual, de equipos de trabajo y organizacional en la figura 4 se presenta un modelo de referencia el cuál se busca contrastar con el modelo de evaluación del desempeño del IFE para que en el tercer capítulo se contrasten con las entrevistas realizadas a los miembros de la junta analizada, sobre la forma en que opera el modelo del SPE del IFE.

El modelo construido para esta investigación considera que se debe de evaluar por una parte al individuo, a los equipos de trabajo y los resultados que genera la organización y el impacto que se tiene en la sociedad de manera vertical y por la otra se deben de diseñar indicadores que se evalúen de manera horizontal por medio de sus procesos sustantivos.

Por lo que se deben diseñar modelos de gestión del desempeño que considere los aportes de la teoría así como mediante estudios comparados sobre transferencia de modelos organizacionales y de políticas públicas que tengan como sustento para su implantación las condiciones históricas, económicas, sociales, culturales y organizacionales de las organizaciones de la AP en México.

Figura 4 Modelo de Gestión del desempeño en una junta distrital del IFE



Fuente: Elaborado por el autor.

Conclusiones del Capítulo I

Con la crisis del modelo fordista término la mejor manera de hacer las cosas se paso ha que siempre hay una mejor manera de hacer las cosas (Kaizen) por lo que existen múltiples formas de llegar al mismo objetivo. Los estudios organizacionales como punto de encuentro de diversas disciplinas se presentan como la posibilidad de entender y analizar fenómenos que se dificultaban al ser analizados bajo una sólo disciplina y con sus respectivas herramientas.

La cultura nacional, local y regional impacta en la cultura organizacional por lo que se tiene que tomar en cuenta éstas culturas cuando se buscan implantar modelos..

A continuación se dan las definiciones de SPC, gestión del desempeño, y trabajo en equipo que se proponen en ésta investigación.

El Servicio Profesional de Carrera (SPC) se define en esta investigación cómo, “un sistema integral de talento humano dentro del sector público a partir del cual 1) se establecen las bases y criterios meritocráticos de ingreso, permanencia, promoción, capacitación, evaluación del desempeño y separación de los servidores públicos, 2) que permite resolver la falta de continuidad de las Políticas Públicas y generar la preservación de la memoria institucional, haciendo eficiente, transparente, honesto y eficaz al Gobierno y a la Administración Pública y que 3) rinde resultados positivos a la sociedad”.

La **gestión del desempeño** para esta investigación representa “una **pieza clave** para determinar y consolidar el desempeño de los individuos, grupos y organizaciones que cuentan con un sistema de SPC y es por una parte un proceso que permite identificar y retener a los mejores servidores públicos, genera cooperación a través de la integración de los equipos de trabajo y permite una rendición de cuentas organizacional y por la otra es un mecanismo idóneo para compensar a quienes cumplen su desempeño o exceden las expectativas

esperadas y en su caso separar a quienes no han mostrado un desempeño satisfactorio, como individuo, en el equipo y en la organización”.

Las diferencias entre un modelo de evaluación del desempeño y de gestión del desempeño puede ser vista a través de las características de cada uno de éstos que se presentan en el cuadro 8:

Cuadro 8 Características de un modelo de evaluación y de gestión del desempeño	
Evaluación del desempeño	Gestión del desempeño
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vertical ➤ Aislada e individual ➤ Referencia ➤ Sólo es bueno o malo ➤ Por el jefe ➤ Unidades de medida estáticas ➤ Subjetiva ➤ Oscura ➤ Individual ➤ Jefe-subordinado ➤ Grupos de trabajo ➤ Centralización ➤ Autoritario ➤ Rigidez ➤ Excesiva normatividad ➤ Imposición ➤ No hay identidad ➤ Valores difuminados ➤ No hay sentido de pertenencia ➤ Las actividades no se complementan 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Horizontal y de redes ➤ Con participación y retroalimentación ➤ Área de oportunidad ➤ Aprendizaje ➤ Colegiada /Autoevaluación ➤ Unidades de medida dinámicas ➤ Objetiva ➤ Transparencia ➤ Colectividad ➤ Coordinador- colaborador ➤ Equipos de trabajo ➤ Descentralización ➤ Democratización ➤ Flexibilidad ➤ Desregulación ➤ Negociación ➤ Identidad ➤ Valores compartidos ➤ Sentido de pertenencia ➤ Actividades complementarias

Fuente: Elaborado por el autor

Es fundamental tomar en cuenta la participación del evaluado en su evaluación para que pueda aprender de sus errores, los corrija y sí contribuya a elevar el desempeño de la organización.

Finalmente un **equipo de trabajo** se define en esta investigación como “un conjunto de individuos que realizan actividades en las que son interdependientes unos de otros, comparten objetivos comunes, están comprometidos y su desempeño tiene una responsabilidad individual, colectiva, organizacional y social”

En el siguiente capítulo se analiza la evaluación del desempeño en la APF, el SPC y la situación del IFE en el 2005.

Capítulo 2 La evaluación del desempeño en la Administración Pública Federal en México y la situación del Instituto Federal Electoral

Hasta ahora, los hombres se han formado siempre ideas falsas acerca de sí mismos, acerca de lo que son o debieran ser. Han ajustado sus relaciones a sus ideas de Dios, del hombre normal, etc. Los frutos de su cabeza han acabado por imponerse a su cabeza. Ellos, los creadores, se han rendido ante sus criaturas. Librémoslos de los fantasmas cerebrales, de las ideas, de los dogmas, de los seres imaginarios bajo cuyo yugo degeneran. Rebelémonos contra esta tiranía de los pensamientos. Enseñémoslos a sustituir estas quimeras por pensamientos que corresponden a la esencia del hombre, dice uno, a adoptar ante ellos una actitud crítica, dice otro, a quitárselos de la cabeza, dice el tercero, y la realidad existente se derrumbará.

Carlos Marx y Federico Engels 1968 :11

En este capítulo se analizan los modelos, esquemas y experiencias que en materia de evaluación del desempeño se han realizado en la APF en los últimos años.

Se analiza por una parte la cultura política de la Administración Pública en México así como también se profundiza en las experiencias de evaluación del desempeño en la APF a partir del sexenio de Ernesto Zedillo y de Vicente Fox, así como las experiencias que tuvieron en esta materia algunas de las organizaciones de la APF pasando por el parte aguas que significa la aprobación de la LSPC en Abril del 2003. Y por la otra se analiza el sistema político mexicano que es lo que da sustento a la creación del IFE, en el cuál se analiza su origen, su modelo de organización, sus procesos sustantivos y los compromisos para el 2005.

2.1 Los valores en la Política y la Administración Pública en México: la tradición colonial

La herencia de la colonia en México es el patrimonialismo, donde la encomienda, la villa agrícola y el real de minas eran para los españoles (después para los mestizos), que eran “diferentes” de los naturales de la Nueva España, los encomenderos eran los señores feudales de la Nueva España. Para el caso de México se pueden observar las siguientes características organizacionales (Arellano, 2000:9-12):

- La organización es un espacio de dominación de un grupo privilegiado.
- Las organizaciones son un foro para las luchas por el poder.
- El sistema de interrelación es un sistema de intercambios.
- La autoridad se visualiza como un privilegio (no como la dominación legal weberiana).
- Los procesos decisorios son procesos de negociación.
- La estructuración es formal, rígida y poco utilizada.
- La relación entre individuos suele ser una relación clientelista.

Los valores de la política y de la administración pública mexicana que son 1) la lealtad al individuo, al jefe, al padrino; 2) la institucionalidad; y 3) finalmente la capacidad (meritocracia en su sentido amplio)

Se habla aquí de estos valores puesto que en al menos en México la forma clásica de pertenecer “hasta antes de la Ley del SPC” a la AP es la política, es decir gracias a la relación que se tiene con los “amigos”.

2.2 Antecedentes recientes en materia de evaluación del desempeño en la Administración Pública Federal en México

En México han existido una serie de esfuerzos en materia de evaluación del desempeño (ver cuadro 9) sin embargo para los fines de ésta investigación se analiza solamente el periodo gubernamental de Ernesto Zedillo y de Vicente Fox (2001-2005) por lo siguiente:

a) El periodo de Ernesto Zedillo se analiza por:

- Se crea la NEP y el SIED dentro del marco del PROMAP, que son la base de las actuales metas presidenciales.
- Se fortalecen experiencias de los modelos de SCC en la APF

b) El periodo de Vicente Fox se analiza por:

- Se promulga la LSPC y su reglamento
- La SECODAM se transforma en la Secretaria de la Función Pública, para regular el SPC
- Se crea el sistema de metas presidenciales
- Se establecen los lineamientos para evaluar el desempeño de los miembros del servicio profesional miembros del SPC y no miembros en los niveles que compete a la LSPC.
- Se establecen los lineamientos para evaluar el desempeño del personal operativo de la APF.

Cuadro 9 Origen y antecedentes del Sistema de Metas Presidenciales (SIMEP)		
Año	Suceso	Relación con la Evaluación de la Gestión Pública
1940	Último gobierno militar del México Post-revolucionario	Surgen los primeros esfuerzos por evaluar el manejo de los recursos. A partir de esa época los esfuerzos gubernamentales se encaminaron a poner orden en el país y a sentar las bases para el desarrollo.
1970	Se crea la Comisión de Administración Pública. Surgen los primeros mecanismos de seguimiento y control para el aparato gubernamental, principalmente para el control de las Empresas Paraestatales.	La preocupación por administrar y sobre todo controlar, los organismos públicos, particularmente las llamadas empresas paraestatales, llevaron a la creación de mecanismos de seguimiento de estas instancias. El Congreso de la Unión adquirió algunas facultades y se inició el control general de ingresos y egresos de los principales organismos de la administración pública descentralizada.
1976	Se crea la Secretaría (Ministerio) de Programación y Presupuesto (SPP)	Jugó un papel importante al encargársele la planeación, programación, presupuestación, control y evaluación del gasto público. La SSP contaba con un Subsecretario de Evaluación de los resultados gubernamentales aunque sólo disponía de una Dirección General. No existió propiamente un sistema de evaluación, aunque esta dirección buscó ser un apoyo identificando y corrigiendo errores y fallas o bien replanteando estrategias.

Fuente: <http://www.clad.org.ve/siedmexico.html>

Cuadro 9 Origen y antecedentes del Sistema de Metas Presidenciales (SIMEP)		
Año	Suceso	Relación con la Evaluación de la Gestión Pública
1977	Se crea la Coordinación de Evaluación dentro de la Secretaría de la Presidencia	Primer antecedente de Metas Presidenciales, se encargó, paralelamente a la Subsecretaría de Evaluación, de darle seguimiento a los programas gubernamentales.
1978	Se aprueba la Ley de Orgánica de la Contaduría Mayor de Hacienda	Órgano técnico encargado de la revisión de cuentas gubernamentales. Instrumento actualmente vigente.
1980	Se elabora el primer plan de desarrollo nacional, conocido como Plan Global de Desarrollo	La Secretaría de Programación y Presupuesto fue la encargada de elaborar dicho plan, el cual fue el antecedente para establecer el Sistema Nacional de Planeación.
1982	Se crea la Secretaría de la Contraloría General de la Federación	Siendo normativa para las actividades de control y evaluación, además de ser responsable de ejercer la fiscalización, el control y la evaluación. Su aparición llevó a la extinción de la Coordinación de Evaluación de la Presidencia.
1983	Se lanza el Sistema Nacional de Planeación Democrática	Instrumento actualmente vigente (con modificaciones metodológicas). La Ley de Planeación obliga a la elaboración de un plan nacional de desarrollo y la instrumentación de políticas públicas a través de programas sectoriales. Este sistema obliga a un mecanismo de consulta popular para recoger la participación social en las etapas de formulación, control y evaluación.
1988	Se lanza el Sistema Nacional de Solidaridad (PRONASOL)	Instrumento de política pública responsable de transformar el ejercicio del gasto público en lo operativo, lo técnico, pero fundamentalmente en lo social y lo político.
1989	Se implantó el Programa General de Simplificación de la Administración Pública Federal	El Programa se planteó consolidar una cultura administrativa que propiciara la eficacia y la productividad en la gestión de las instituciones gubernamentales, promover la evaluación de la calidad y la transparencia en la prestación de los servicios públicos, así como prevenir y combatir la corrupción.
1993	Se crea la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM)	Con este Ministerio se identifica la necesidad de una evaluación de políticas públicas orientada a medir impactos y medir los beneficios sociales.
1994	Se lanza el Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP)	Establece como línea de trabajo un proceso modernizador, dentro del cual se postula un sistema de evaluación orientado a resultados. Tuvo como filosofía un enfoque al servicio orientado al cliente. Sus subprogramas fueron: Participación y atención ciudadana Descentralización y/o desconcentración Medición y Evaluación de la gestión pública Dignificación, Profesionalización y Ética del Servidor Público
1997	Se da la Reforma del Sistema Presupuestario del gobierno federal. Teniendo como elementos clave la Nueva Estructura Programática (NEP)	Proyecto integral de modernización del proceso de planeación, programación y presupuestación; cuya misión era transformar los procesos de las unidades ejecutoras de la Administración Pública. Se busca enfocarlos hacia criterios de productividad de los recursos públicos y apoyar en la identificación y evaluación de las distintas alternativas para el mejoramiento del impacto de los programas gubernamentales.
	El Sistema de Evaluación del Desempeño (SED)	Pretende contribuir a elevar la productividad de los recursos fiscales, proporcionando a las dependencias globalizadoras y a los ejecutores de programas gubernamentales, elementos para mejorar la toma de decisiones en los ámbitos de planeación y ejecución del gasto, fortaleciendo y formalizando procesos de evaluación de programas y el desempeño de los funcionarios responsables. El Sistema de Evaluación del Desempeño está integrado por cinco elementos principales: 1) indicadores, 2) convenios de desempeño, 3) encuestas a beneficiarios, 4) auditorías de resultados y como herramienta tecnológica, 5) el Sistema de Información Ejecutivo (SIE). Es el antecedente directo del Sistema de Metas Presidenciales.
2001	Modelo Estratégico para la Innovación y la Calidad Gubernamental	Es un modelo esencialmente de Innovación Social hacia el interior de la Administración Pública Federal. Es una guía sólida y estructurada para establecer el rumbo y pasar a la acción basada en un Código de Ética y una Política de Innovación y Calidad.
	Sistema de Metas Presidenciales	Se montó en el SED. Cada titular de las dependencias y entidades del sector público debe negociar un conjunto de metas con el mismo Presidente de la República. Ahí se establecen plazos y momentos de avances. Instrumento actualmente vigente.

Fuente: <http://www.clad.org.ve/siedmexico.html>

2.2.1 La Evaluación del desempeño en el sexenio de Ernesto Zedillo Ponce de León

El 6 de Mayo de 1996 el Titular del Ejecutivo Ernesto Zedillo da a conocer el Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP) cuya dependencia responsable era la SECODAM (hoy la Secretaria de Función Pública) y persiguió dos objetivos básicos: a) Transformar la Administración Pública Federal (APF) en una organización eficaz, eficiente y con una arraigada cultura de servicio; y b) Combatir la corrupción y la impunidad, tanto desde el punto de vista de la prevención como en lo que atañe a las acciones correctivas.

El PROMAP se ubico dentro del contexto del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 1995-2000 y consta de cuatro subprogramas, que a su vez contemplan las siguientes líneas de acción:

1.- Participación y Atención Ciudadana:

- Participación ciudadana en acciones preventivas y de retroalimentación para la gestión pública (implica el desarrollo de la contraloría social y la extensión de los sistemas de atención directa a la población).
- Mecanismos para mejorar la atención al público (se refiere a la revisión de los procesos de toma de decisiones en materia de servicios públicos).
- Transparencia (medidas destinadas a informar de una manera clara y sencilla a la población sobre los servicios que se les presta en las instituciones públicas).
- Revisión y simplificación del marco normativo vigente al inicio del PND.
- Definición y difusión entre los usuarios de estándares de calidad.
- Promoción de una cultura sobre calidad y mejoramiento continuo.
- Vinculación de la tecnología de la información con el mejoramiento de los procesos administrativos.

2.- Descentralización y/o desconcentración administrativa:

- Fortalecimiento del Federalismo.
- Simplificación de trámites para el ejercicio presupuestario.
- Fortalecimiento de la autonomía de gestión de los organismos desconcentrados y de las entidades coordinadas.
- Delegación de funciones operativas al interior de las dependencias y entidades.

3.- Medición y evaluación de la gestión pública.

- Definición de objetivos claros y metas cuantificables por parte de las dependencias y entidades.
- Creación de indicadores de desempeño.
- Profundización en la revisión y adaptación del Sistema Integral de Información.
- Fortalecimiento de los órganos internos de control.

4.- Dignificación, profesionalización y ética del servidor público.

- Mejoramiento de los sistemas de selección.
- Acciones de capacitación dirigidas a la actualización de conocimientos y habilidades.
- Desarrollo de un Sistema Integral de Desarrollo de Recursos Humanos.
- Establecimiento de mejores perspectivas de desarrollo.
- Fortalecimiento de los valores cívicos y éticos en el servicio público.
- Efectividad de la función de investigación y fiscalización de responsabilidades

A partir de los lineamientos marcados por el PND y del PROMAP se realizaron una serie de acciones relativas al nuevo enfoque que la AP mexicana ha tenido en los últimos años, las cuáles han llevado a la AP mexicana a buscar acciones

destinadas a la búsqueda de eficiencia y eficacia, entre dichas acciones se encuentran dos factores fundamentales 1) la nueva estructura programática (NEP) y 2) el Sistema integral de evaluación del desempeño (SIED), a continuación se hace una breve descripción de estos dos factores fundamentales para la modernización de la AP en México.

1) La NEP permite vincular el propósito de las políticas públicas con la misión de las dependencias y entidades, y la operación cotidiana de las unidades responsables y ejecutoras directas de los recursos públicos. Facilita el costeo de los programas y las políticas gubernamentales y la medición del desempeño de los ejecutores.

La estructura programática es un conjunto de categorías y elementos que sirven por un lado para dar orden y dirección al gasto público y por el otro para conocer el rendimiento esperado de la utilización de los fondos públicos.

Las categorías programáticas determinan el destino y la finalidad de los recursos públicos. Definen el campo de acción gubernamental por medio de funciones, subfunciones, programas sectoriales, programas especiales, actividades institucionales, proyectos institucionales y de inversión. A cada una de estas categorías se asocian recursos presupuestarios ya que todas requieren cuantificarse en términos monetarios.

La NEP presenta los siguientes elementos programáticos:

Clave	Denominación
MS	Misión
PI	Propósito Institucional
OBJ	Objetivo
IE	Indicadores Estratégicos
MI	Meta del Indicador

Fuente: SHCP 1997: 27

2) Entre las acciones relativas a la reforma de carácter presupuestal en México, la SHCP desarrollo el SIED el cual tiene como objetivo el llevar acabo el proceso de evaluación del desempeño de los empleados del servicio público federal, mediante la calificación de metas, así como la ponderación de factores de aptitud y actitud que reflejen las habilidades técnico-administrativas de los servidores públicos, lo cuál conllevaría al logro de los objetivos institucionales.

El SIED “ es el procedimiento institucional de medición sistemática, objetiva y periódica, diseñado por cada una de las dependencias y entidades, con el fin de conocer la actuación de sus servidores públicos con base en un conjunto de factores, que permiten calificar su desempeño en función del cumplimiento de objetivos, de las contribuciones para mejorar la toma de decisiones y los procedimientos operativos y la capacitación adquirida o impartida, así como de los conocimientos habilidades y características personales” (SHCP, 2000:4).

Sin embargo estos esfuerzos no se pudieron desarrollar de manera homogénea ya que las dependencias que suscribieron convenios de desempeño sólo fueron unos cuantos y no se tuvo mucho éxito.

2.2.2 Experiencias en la Administración Pública Federal en materia de evaluación del desempeño antes del Servicio Profesional de Carrera

Antes de la entrada en vigor de la Ley del Servicio Profesional de Carrera (LSPC) y sus disposiciones algunas organizaciones de la AP en México hicieron avances significativos y de importancia, ya que sentaron las bases para que aún de manera aislada se iniciara con un sistema de evaluación del desempeño. El cuadro once muestra las experiencias y los factores de evaluación que cada una de las organizaciones consideraban (ver cuadro 10).

Cuadro 10 Experiencias en materia de evaluación del desempeño en la APF con un sistema de SCC	
Institución	Factores de evaluación
Secretaría de Educación Pública (SEP) Carrera magisterial	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Antigüedad ➤ Grado académico ➤ Preparación profesional ➤ Cursos de actualización y superación profesional ➤ Desempeño profesional ➤ Aprovechamiento escolar ➤ Desempeño escolar ➤ Apoyo educativo
PGR-AFI	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimientos y habilidades. ➤ Conducta y personalidad. ➤ Confiabilidad y comportamiento institucional. ➤ Calidad y resultados
Procuraduría Agraria (PA)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La complejidad de la función; ➤ El tiempo y el lugar de la adscripción; ➤ El grado de complejidad del lugar y del puesto asignado; y ➤ El número de núcleos, de sujetos agrarios y de casos atendidos
Secretaría de Relaciones Exteriores (SER)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollo alcanzado, méritos profesionales, méritos académicos, responsabilidades encomendadas, estímulos o reconocimientos; ➤ Sanciones impuestas, procedimientos disciplinarios, faltas cometidas, quejas recibidas que sirven como indicadores del desempeño; ➤ Si el evaluado ha realizado o se ha abstenido de llevar a cabo actividades cuyas consecuencias hayan sido afectar negativamente la política exterior mexicana o el desarrollo de las actividades de la Secretaría o de sus representaciones en el exterior, y ➤ Las evaluaciones para medir el grado de cumplimiento de las obligaciones del personal y cuida que se apliquen los criterios de legalidad, objetividad y equidad
Comisión Nacional del Agua (CNA)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Modificación académica y actualización, que se asigna un máximo de 50 puntos. ➤ La responsabilidad y el logro de metas, que otorga 84 puntos máximo. ➤ El desempeño del trabajo, que como la parte medular asigna un máximo de 176 puntos, calificados mediante 44 reactivos orientados a medir las aptitudes y habilidades mostradas por el Especialista de acuerdo con las exigencias de su actividad específica. ➤ La capacidad técnica que otorga 52 puntos como máximo.
Instituto Nacional de Estadística Geografía e informática (INEGI)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Metas y objetivos
Sistema de Administración Tributaria (SAT)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Metas y objetivos

Fuente: Elaborado por el autor

2.2.3 La evaluación del desempeño en la Administración Pública Federal en el sexenio de Vicente Fox

La evaluación del desempeño de la APF en el periodo de Vicente Fox tiene logros significativos pero también grandes desafíos por resolver (ver cuadro 11).

El proyecto de gobierno de Vicente Fox se basa en la agenda de buen gobierno a través de seis puntos fundamentales:

- 1) Gobierno honesto y transparente
- 2) Gobierno profesional
- 3) Gobierno de calidad
- 4) Gobierno digital
- 5) Gobierno con mejora regulatoria
- 6) Gobierno eficiente

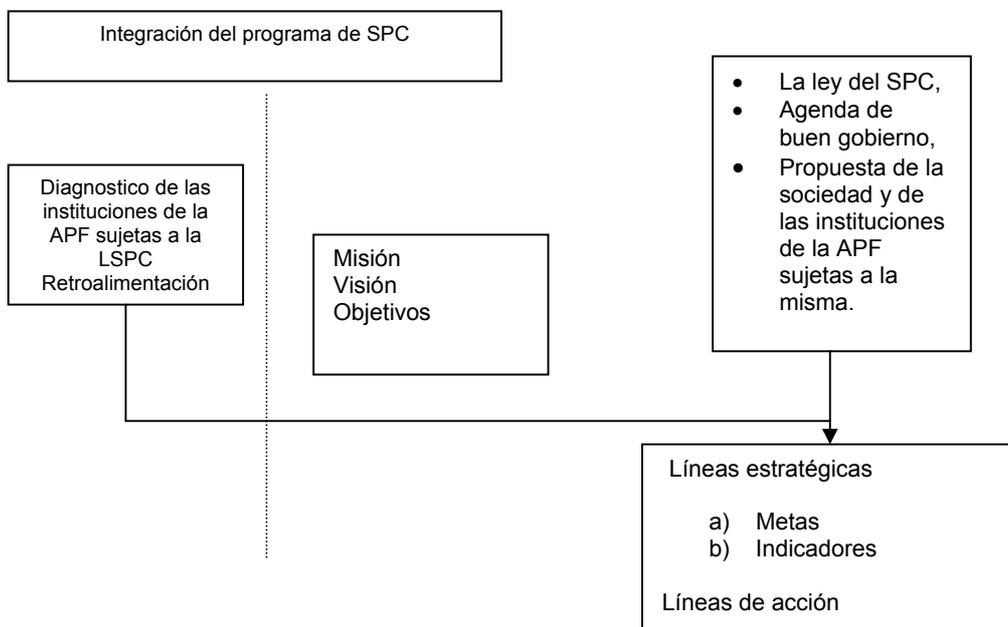
De los puntos anteriores destacan el gobierno profesional, ya que es en el 2003 cuando por fin se logra a probar una ley de servicio profesional de carrera. Además de que se busca generar una cultura de la transparencia gubernamental (ley de transparencia) y de la honestidad por lo que en el siguiente punto de la investigación es decir en 2.2.3.1) se revisará el diagnóstico y las perspectivas (figura 5) de la situación que guarda la APF y en el punto 2.2.3.2) se conocerá el programa del SPC para el periodo del 2004-2006, y finalmente en el punto 2.2.3.3 se analizará el sistema de evaluación del desempeño en la APF a partir de la ley del SPC.

Cuadro 12 Principales logros y desafíos del Sistema de Metas Presidenciales (SIMEP)

Logros	Desafíos
<ul style="list-style-type: none"> ➤ De los primeros esfuerzos que buscaban alguna medición para juzgar las acciones, pasando por la creación de un sistema de indicadores, se está llegando a sistemas más consolidados y que vienen mostrando su utilidad para ir mejorando la actuación y lograr mejores resultados. ➤ La evaluación de metas presidenciales representa un esfuerzo que permite orientar a los responsables de las políticas públicas a brindar resultados de sus acciones. ➤ Son metas relacionadas con los principales programas y proyectos de las instituciones, que permiten valorar cualitativa y cuantitativamente los resultados de sus POAS aprobados, y sus efectos en la ejecución y cumplimiento del PND 2001-2006. ➤ El Sistema de Metas Presidenciales en México son orientadas a impulsar la Agenda de Buen Gobierno, tendientes a transformar a las instituciones en instituciones competitivas y de clase mundial, mediante el desarrollo y mejora del potencial de los recursos humanos y materiales, en un ambiente de transparencia, rendición de cuentas y orden. ➤ Miden los grandes logros de las instituciones públicas en los nuevos programas implementados por la Administración del Presidente Fox, para atender las demandas y expectativas de la Sociedad. ➤ Permiten conocer la percepción de la sociedad en general; consideran la opinión de clientes directos, así como clientes gubernamentales, tanto a nivel federal como estatal (gobernadores y en su caso los presidentes municipales). ➤ Sirven como referencia para medir la calidad del servicio que prestan las instituciones e identificar las necesidades y expectativas de la sociedad para reorientar las acciones de los distintos actores gubernamentales. ➤ Los avances alcanzados en cada una de las metas concertadas deben reportarse mensualmente, asignando en cada caso, avance, comentario y el color de semáforo que corresponda: verde, amarillo o rojo. ➤ El sistema de metas presidenciales ha incorporado no sólo las metas derivadas de los planes y programas, sino que también permite al titular del ejecutivo, solicitar resultados de compromisos por él generados o que la coyuntura exige satisfacer. ➤ Este sistema ha facilitado el que el Presidente tenga la posibilidad mayor de incidir en las políticas públicas, actuar bajo situaciones de coyuntura y tener un instrumento de seguimiento y de ajuste importantes. ➤ Uno de los elementos más ricos del sistema es contar con la incorporación de la voz del ciudadano, a través de encuestas, que realiza una oficina especializada en este tipo de tareas y con independencia de las Secretarías o entidades en cuestión, incorporando como elemento evaluatorio la satisfacción de los beneficiarios. ➤ Para el Presidente ha resultado ser muy útil este sistema de seguimiento de metas presidenciales, pues los compromisos ponen el acento en lo importante. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta una mayor vinculación entre el manejo de metas presidenciales y el manejo de la presupuestación. ➤ Falta seguir trabajando para que se utilicen todos estos instrumentos para perfeccionar los mecanismos de decisión presupuestaria, tanto en lo concerniente a la programación, como en las decisiones de aprobación y ejecución del gasto. ➤ Hasta ahora, existen una serie de mecanismos de información, utilizados por varios agentes, y por grupos de trabajo, como la comisión gasto financiamiento. ➤ Existe cierta presencia de autoprotección sobre todo por ser un sistema ligado a la jerarquía presidencial, pero cada vez más se están aceptando retos para el beneficio social. ➤ Deberá seguirse trabajando para mejorar y ampliar la evaluación por agentes externos. Éstas deberán ser verdaderas evaluaciones, cuidando no caer en las pseudo-evaluaciones y considerar aspectos que relativizan los resultados, particularmente los elementos contextuales. ➤ En este sentido es conveniente trabajar para conformar metodologías sólidas y bajo un mercado amplio de expertos evaluadores para garantizar el buen ejercicio evaluatorio. ➤ Será necesario continuar trabajando para crear una nueva cultura de evaluación. Deberá darse un giro para constituir un sistema constructivista que ponga el énfasis en el aprendizaje, en la participación y en la negociación. ➤ Igualmente, y no solamente en este caso, habrá que ampliar el uso de la información para distintos agentes. ➤ El criterio mayormente aplicado para la evaluación es la eficacia, es conveniente ir incorporando otros criterios como sería la eficiencia, la calidad, la oportunidad, entre otros. ➤ Aunque el Sistema de Evaluación de Metas Presidenciales está automatizado y hay cierta accesibilidad consideramos que sería conveniente el constituir un sistema integrador de información que vincule a los distintos poderes y a las instancias fiscalizadoras y a las operadoras de programas, naturalmente con su verificación y validación y bajo el criterio de oportunidad y claridad. ➤ Hasta ahora los sistemas que han sido creados se aplican de la misma manera y bajo los mismos parámetros para todas las dependencias y/o políticas públicas, resulta importante que en su momento se hagan distinciones entre tipos de programa, tipo de institución o alguna otra diferenciación que lleve a afinar el método de evaluación. ➤ Se puede detectar, en cierta medida, un reconocimiento al valor de la evaluación, aunque aún existen resistencias y cuestionamientos a estos sistemas, por lo cual se debe de seguir avanzando en crear una cultura de la evaluación. ➤ A pesar de los sistemas de inclusión que se han buscado, la participación integral de todos los agentes no se ha logrado, aunque en las metodologías desarrolladas hubo mecanismos de participación.

Fuente: Elaborado a partir de: <http://www.clad.org.ve/siedmexico.html>

Figura 5 el SPC tiene de manera integral la siguiente perspectiva:



Fuente: Programa para el Servicio Profesional de Carrera 2004-2006: 12

2.2.3.1 Diagnostico de la APF

Para realizar el diagnostico de la APF es necesario hacer referencia a los instrumentos que constituyen el marco normativo del SPC y son:

- . Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- . Ley del Servicio Profesional de Carrera y su reglamento
- . Manual de normas presupuestarias para la APF.
- . Manual de Percepciones de la APF.
- . Norma para registrar las estructuras orgánicas y ocupacionales de las dependencias y entidades de la APF.
- . Norma que establece el sistema de descripción y valuación de puestos de la APF.
- . Norma que regula la formación integral del personal de la APF.
- . Catálogo general de puestos del gobierno federal.
- . Decreto de presupuesto de egresos de la federación 2005, Capítulo IV.
- . Clasificador por objeto del gasto para la APF.
- . Acuerdo mediante el cual se expiden los lineamientos para la evaluación del desempeño de los servidores públicos de la APF.

La principal problemática identificada en el diagnostico elaborado por la SFP se resume en el cuadro 12 en once temas específicos:

Cuadro 12 Problemática identificada con base en el diagnostico elaborado por la SFP	
Las estructuras y su diseño	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Son percibidas y utilizadas como fines y no como medios para alcanzar resultados. ➤ El diseño de las organizaciones no siempre obedece a las necesidades de las diferentes dependencias y entidades y, en un caso específico, el organigrama es funcional, pero no refleja el trabajo por proyectos. ➤ No se conocen con precisión las estrategias a seguir debido, en gran parte, a que es necesario fortalecer los programas de comunicación interna. ➤ La definición de objetivos no es siempre adecuada y en ocasiones no se cuenta con planes de acción claros y detallados, por lo que no es fácil definir cómo alcanzar los objetivos. ➤ No se da seguimiento completo a los planes ni a los proyectos iniciados.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las responsabilidades de cada puesto no están alineadas con la estrategia. ➤ Los planes y programas no siempre son alcanzables y cuantificables ni están permeados en las organizaciones. ➤ Las diferencias entre las estrategias y las responsabilidades genera duplicidades, vacíos y falta de coordinación. ➤ Los resultados individuales de cada puesto, en algunos casos, no están insertos en las estrategias, ➤ No existe plena congruencia global ni se conoce el impacto de las actividades. ➤ Las notorias diferencias entre las estrategias y responsabilidades pueden generar duplicidad de funciones y falta de sinergia entre ellas.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En el interior de las dependencias y órganos desconcentrados se identificó una insuficiente comprensión acerca de la definición y utilidad de los objetivos. ➤ Finalmente, se observó que en algunos casos no hay seguimiento a los planes y proyectos que están en marcha. ➤ Es frecuente que los estudios o trabajos realizados sean archivados por cambios de estrategia o de funcionario, o por falta de interés.
Sistemas de control	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las prácticas tradicionales han propiciado que existan dependencias y órganos desconcentrados con estructuras verticales, en las que el primer nivel tiene tramos de control muy largos y en los demás niveles los tramos de control son muy cortos. ➤ Cuando se tienen tramos de control cortos el funcionario de un nivel acuerda con uno, dos o a lo sumo tres funcionarios del nivel siguiente y aquél puede tener asignadas funciones muy parecidas o similares a las de sus subordinados, lo que en ocasiones es justificable por la revisión a la que están sujetos diversos procesos o por la decisión y responsabilidad que involucra la firma del jefe inmediato. Esto genera confusión y duplicidades entre una categoría y la siguiente inferior.
Diseño organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El diseño de algunas organizaciones está desbalanceado, debido a que no se cuenta con una visión integral de los procesos y las estructuras. Hay una notable desproporción entre los puestos administrativos y los sustantivos. ➤ En 50 % de los casos de la muestra considerada se encontró que existe un empleado administrativo por cuatro o más sustantivos; en 17 % de los casos, el personal administrativo es más numeroso que el sustantivo y en 34% hay un administrativo por uno a tres sustantivos. ➤ Los órganos fiscalizadores y de transparencia demandan grandes cantidades de información; este fenómeno, al decir de los integrantes de un grupo focal, obliga a las entidades a mantener estructuras y contratar personal administrativo exclusivamente para atender los mencionados requerimientos

Fuente: Elaborado por el autor con base en el diagnostico de la APF elaborado por la SFP 2004

Cuadro 12 Problemática identificada con base en el diagnostico elaborado por la SFP	
Desequilibrios	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El desbalance se acentúa debido a la aplicación de medidas que son de alcance general y no forman parte de un diseño integral, lo cual ocasiona el inadecuado aprovechamiento del personal. ➤ En diversos casos, la carga de trabajo está mal distribuida, ya sea porque un puesto tenga exceso de tareas u otro esté sumamente holgado. ➤ Al surgir una nueva función, sea por motivos programáticos, normativos, o por decisiones de los niveles superiores, se sobrecarga el trabajo de las unidades existentes y se las somete a una permanente presión por las urgencias. Estos cambios no siempre se ven reflejados oportunamente en las estructuras organizacionales. ➤ Los cambios en las estructuras organizacionales no siempre obedecen a las necesidades de las estrategias. Así por ejemplo, se detectaron casos en los que los puestos persisten por imposibilidad de reubicar al personal que los ocupa. ➤ Además, debido al inadecuado aprovechamiento del personal y a la adopción de medidas de aplicación general que son ajenas a la integralidad, algunas responsabilidades no se cumplen o lo hacen en niveles reducidos.
Normatividad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El personal de los distintos niveles jerárquicos no está consciente de la utilidad e importancia de la documentación, sino que la considera como un requisito para cumplir la normatividad. ➤ En algunas dependencias y órganos desconcentrados no existen manuales de procedimientos ni descripciones y perfiles de puestos y, cuando los hay, están desactualizados o son ignorados en la operación..
Burocratización	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El exceso de normatividad y los tiempos requeridos para la actualización de las estructuras organizacionales han inducido la operación de estructuras oficialmente inexistentes, duplicadas o desactualizadas.
Control presupuestal	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En algunos casos, el control presupuestal no considera la funcionalidad de las estructuras, sus estrategias y objetivos. ➤ Los ajustes de personal, cuando son aplicados de manera indiscriminada, profundizan los problemas de las unidades con mayores cargas de trabajo. ➤ Es probable que el énfasis que se da al control presupuestal obstaculice la planeación organizacional y propicie la persistencia de prácticas viciadas, como la discrepancia de las estructuras formales con los objetivos y estrategias de las organizaciones, o la distancia entre las descripciones de los puestos y las tareas efectivamente realizadas por los funcionarios.
Diseño, implantación, evaluación y rediseño de estructuras	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El diseño, la implantación, las modificaciones y la evaluación de las estructuras no se apegan a metodologías, principios y criterios técnicos. ➤ Los procesos para la modificación de estructuras suelen ser largos, confusos, exigen demasiados requisitos y no agregan valor. Por ello es tan demorado el registro de una estructura . ➤ No se cuenta con una cultura de asesoría al usuario ni con lineamientos homogéneos para el trámite de registro de las estructuras. En ocasiones, las dependencias globalizadoras niegan autorizaciones de estructuras sin proporcionar orientaciones sobre su correcto diseño. La información que solicitan puede resultar excesiva y obliga a que grupos de personal especiales se dediquen a suministrarla. Por todo ello, es aconsejable mejorar la calidad y claridad del proceso de registro de estructuras.
Valuación de puestos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se cuenta con la metodología adecuada de valuación de los puestos, pero no siempre se utiliza; lo cual va en menoscabo del orden y la equidad. Algunas dependencias y entidades utilizan un sistema estándar para la descripción de puestos y su valuación en puntos, pero no siempre se atiende al resultado metodológico. Esto explica que diversos puestos estén valuados incorrectamente ➤ De 13 dependencias analizadas se arrojó una visión complementaria del mismo fenómeno. En 85 por ciento de los casos, la práctica habitual es alinear los puestos conforme a los títulos que ostentan y no en función del grado de responsabilidad que tienen ni de su contribución al logro de los fines de la organización. Se observó que en algunos órganos desconcentrados las juntas de gobierno acuerdan los niveles salariales sin contar con un análisis técnico de las responsabilidades que corresponden a cada puesto.

Fuente: Elaborado por el autor con base en el diagnostico de la APF elaborado por la SFP 2004

2.2.3.2 Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal 2004 – 2006

El Programa para el SPC en la APF 2004 – 2006 busca garantizar la implantación y operación del Sistema de SPC, así como la adecuada participación y coordinación de los diferentes actores involucrados en este proceso.

Para lo anterior se definieron las prioridades¹³ de la unidad de servicio profesional y recursos humanos (USPCRH) de la APF para que en este contexto se enmarcaran con claridad las acciones derivadas de las nuevas responsabilidades de la SFP que son:

- Dirigir y coordinar la implantación y operación del SPC.
- Definir la normatividad en materia de planeación y administración de personal para la APF.

Con lo anterior se busca determinar un modelo de trabajo de largo alcance y definir los elementos necesarios para su ejecución. En este contexto, utilizaron la metodología¹⁴ empleada en el diseño del PNCTDA, a fin de darle total congruencia al programa.

El SPC en el programa 2004-2006 cuenta con una misión y visión (ver cuadro 13) y cinco objetivos estratégicos (ver cuadro 14).

Cuadro 13 Misión y visión del SPC	
Misión	Que la ciudadanía reconozca que en la profesionalización y desempeño de los servidores públicos están la continuidad y efectividad de las políticas públicas para el desarrollo sustentable de México
Visión	México cuenta con un Servicio Profesional de Carrera basado en el mérito e igualdad de oportunidades que atrae, retiene y desarrolla a los talentos que demanda el buen desempeño de la APF

Fuente: Elaborado por el autor

¹³ Programa para el SPC en la APF 2004 – 2006:11

¹⁴ Metodología 1) Diagnóstico estratégico de la APF, particularmente del grupo de instituciones públicas sujetas a la Ley del SPC en la APF. 2) Recepción y desarrollo de propuestas de la sociedad y de las instituciones públicas. 3) Definición de misión, visión y objetivos del SPC. Integración del programa de trabajo. 3.1) Líneas estratégicas y de acción. 3.2) Metas e indicadores :11

Cuadro 14 Objetivos estratégicos del Servicio Profesional de Carrera 2004-2006

Objetivos	Características
1. Promover el compromiso y la corresponsabilidad respecto al sistema de profesionalización del servicio público con los actores institucionales de la AP.	Este objetivo permitirá establecer la participación activa y responsable de los diferentes actores que intervienen en la implantación y operación del SPC. En este sentido, es fundamental contar con el compromiso y la corresponsabilidad de los mandos superiores de la APF. De forma tal, que se lleven a cabo acciones coordinadas con las instituciones públicas para generar una cultura que asegure la evolución y mejora permanente del SPC en el Gobierno Federal y promover dicha cultura en los diferentes niveles de gobierno.
2. Asegurar que el SPC, como parte del sistema integral de recursos humanos, sea un instrumento dinámico que propicie un alto desempeño del Servicio Público.	El SPC deberá constituirse en un medio efectivo para consolidar el alto desempeño del servicio público, que permitirá contribuir a ofrecer mejores servicios para la sociedad, y al mismo tiempo, genere valor agregado en tanto aporte en el logro de los resultados y no constituya una carga burocrática. Así, se desarrollará el marco normativo que facilite a las instituciones públicas operar sus procesos de planeación de recursos humanos, ingreso, capacitación, desarrollo, evaluación del desempeño y separación, bajo el criterio de que los servidores públicos cuenten con los estándares que demanda un alto desempeño en la APF, privilegiando en todo momento el mérito y la igualdad de oportunidades como principios fundamentales.
3. Lograr que las dependencias y órganos desconcentrados adecuen la administración y operación de recursos humanos asegurando la aplicación del SPC.	Las áreas de recursos humanos deberán adecuarse a las necesidades de las instituciones, a fin de que sean uno de los ejes fundamentales de la implantación y operación del SPC y se constituyan en los líderes, tanto en los aspectos técnicos como de desarrollo profesional que contribuyan al enriquecimiento de las organizaciones. En este sentido, la función de dirección del personal de las instituciones es responsabilidad de los servidores públicos de mando y la función principal de las áreas de recursos humanos es desarrollar el talento necesario para que se cumpla esa tarea.
4. Establecer las bases jurídicas, administrativas y tecnológicas que permitan transitar del modelo tradicional de administración de recursos humanos hacia el nuevo modelo de profesionalización de la APF.	Resulta de suma importancia visualizar lo que significa la transformación de la actual gestión de los recursos humanos hacia el SPC, que tiene implicaciones de alta complejidad y que compromete acciones de realización inmediata. Todo despegue requiere la mayor energía en el arranque, lo cual implica un costo inicial alto pero necesario para romper la inercia y la resistencia al cambio. Esto implica establecer las condiciones administrativas para que cada área esté consciente de lo que tiene que hacer y así lograr la transición gradual hacia el SPC, por lo que es necesario prever los obstáculos en la implantación y que cada etapa fortalezca con su éxito, el logro de la siguiente, así como su impacto en los resultados de la organización.
5. Consolidar la aceptación del SPC frente a la sociedad mediante el convencimiento y demostración de los beneficios que le representa	La participación social y el pleno entendimiento de lo que significa y representa el SPC en cuanto a su operación e impacto, permitirá que el Sistema se legitime como un contribuyente directo a la consolidación democrática y la competitividad del país. En este sentido, es necesario identificar los mecanismos de percepción del éxito del Servicio Profesional de Carrera para crear una estrategia de comunicación dirigida a los principales actores y líderes de opinión de la sociedad.

Fuente: Elaborado por el autor con base en Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal 2004- 2006: 31-33

2.2.3.3 El sistema de Evaluación del Desempeño de los servidores públicos en la Administración Pública Federal a partir de la Ley de SPC

El modelo de evaluación que se busca implantar en la APF con el servicio profesional de carrera se divide en a) tres grados (ver cuadros 15-1, 15-2, 15-3) determinados para 1) enlaces, 2) subdirectores y jefes de departamento y 3) directores generales, directores generales adjuntos y directores de área, homólogos o equivalentes y b) en siete subfactores 1) metas individuales, 2) metas colectivas, 3) capacidades gerenciales o directivas, 4) desarrollo del personal, 5) otros determinados por la dependencia, 6) actividades extraordinarias y 7) actividades destacadas; todos estos subfactores con distintas ponderaciones dependiendo del grado del puesto.

Cuadro 15-1 Ponderación de los factores de evaluación del desempeño para directores generales, directores generales adjuntos y directores de área, homólogos o equivalentes.			
FACTOR	SUBFACTOR	PONDERACION POR SUBFACTOR	PONDERACIÓN TOTAL POR FACTOR
METAS	Metas individuales	60%	70%
	Metas colectivas	10%	
ESTANDARES DE ACTUACIÓN PROFESIONAL (EAP)	Capacidades gerenciales o directivas	20% en Total* , compuesto de la siguiente manera: a) Requeridas para permanencia: 75% del total de este subfactor (25% por cada una de las tres capacidades requeridas) b) No requeridas para permanencia: 25% del total de este subfactor (12.5% por cada una de las dos capacidades no requeridas). * En función de si aplican o no los subfactores de "Desarrollo del Personal" y "Otros" contemplados en los EAP.	30%
	Desarrollo del personal	5% (si no aplica, el peso de este subfactor se transfiere a capacidades gerenciales o directivas)	
	Otros (que en su caso determine la dependencia o entidad)	5% (si no aplica, el peso de este subfactor se transfiere a capacidades gerenciales o directivas)	
TOTAL			100%
Actividades extraordinarias	Hasta el 10% adicional a la calificación de metas individuales		
Aportaciones destacadas	Hasta el 5% adicional a la calificación final de la evaluación del desempeño		

Fuente: ACUERDO mediante el cual se expiden los Lineamientos para la evaluación del desempeño de los servidores públicos de la Administración Pública Federal, así como su Anexo. D.O.F. 2 de mayo de 2005: 14-15

Cuadro 15-2 Ponderación de los factores de evaluación del desempeño para subdirectores de área y jefes de departamento.			
FACTOR	SUBFACTOR	PONDERACION POR SUBFACTOR	PONDERACIÓN TOTAL POR FACTOR
METAS	Metas individuales	50%	60%
	Metas colectivas	10%	
ESTANDARES DE ACTUACIÓN PROFESIONAL (EAP)	Capacidades gerenciales o directivas	30% en total*, compuesto de la siguiente manera: a) Requeridas para Permanencia: 75% del total de este subfactor (25% por cada una de las tres capacidades requeridas) b) No requeridas para Permanencia: 25% del total de este subfactor (12.5% por cada una de las dos capacidades no requeridas) * En función de si aplican o no los subfactores de "Desarrollo del Personal" y "Otros" contemplados en los EAP.	40%
	Desarrollo del personal	5% (si no aplica, el peso de este subfactor se transfiere a capacidades gerenciales o directivas)	
	Otros (que en su caso determine la dependencia o entidad)	5% (si no aplica, el peso de este subfactor se transfiere a capacidades gerenciales o directivas)	
TOTAL			100%
Actividades extraordinarias	Hasta el 10% adicional a la calificación de metas individuales		
Aportaciones destacadas	Hasta el 5% adicional a la calificación final de la evaluación del desempeño		

Fuente: ACUERDO mediante el cual se expiden los Lineamientos para la evaluación del desempeño de los servidores públicos de la Administración Pública Federal, así como su Anexo. D.O.F. 2 de mayo de 2005: 14-15

Cuadro 15-3 Ponderación de los factores de evaluación del desempeño para enlaces.			
FACTOR	SUBFACTOR	PONDERACION POR SUBFACTOR	PONDERACIÓN TOTAL POR FACTOR
METAS	Metas individuales	50%	60%
	Metas colectivas	10%	
ESTANDARES DE ACTUACIÓN PROFESIONAL (EAP)	Capacidades gerenciales o directivas	30% en total*, compuesto de la siguiente manera: a) Requeridas para Permanencia: 70% del total de este subfactor. (35% por cada una de las dos capacidades requeridas) b) No requeridas para Permanencia: 30% del total de este subfactor. (10% por cada una de las tres capacidades no requeridas) * En función de si aplican o no los subfactores de "Desarrollo del Personal" y "Otros" contemplados en los EAP.	40%
	Desarrollo del personal	5% (si no aplica, el peso de este subfactor se transfiere a capacidades gerenciales o directivas)	
	Otros (que en su caso determine la dependencia o entidad)	5% (si no aplica, el peso de este subfactor se transfiere a capacidades gerenciales o directivas)	
TOTAL			100%
Actividades extraordinarias	Hasta el 10% adicional a la calificación de metas individuales		
Aportaciones destacadas	Hasta el 5% adicional a la calificación final de la evaluación del desempeño		

Fuente: ACUERDO mediante el cual se expiden los Lineamientos para la evaluación del desempeño de los servidores públicos de la Administración Pública Federal, así como su Anexo. D.O.F. 2 de mayo de 2005: 15-16

Quienes realizarán (se tiene contemplado que la primera evaluación del desempeño sea en Enero de 2006) las evaluaciones a los servidores públicos en cuanto metas individuales, colectivas y de estándares de actuación profesional se presentan en el cuadro 16.

Cuadro 16 Los evaluadores y la ponderación de los factores de evaluación del desempeño:			
FACTOR	SUBFACTOR	EVALUADOR	PESO DEL EVALUADOR POR FACTOR
METAS	Metas individuales	Superior jerárquico o supervisor	100%
	Metas colectivas	Responsable de seguimiento a metas colectivas y/o titular de Unidad Responsable	100%
ESTANDARES DE ACTUACIÓN PROFESIONAL (EAP)	Capacidades gerenciales o directivas	Superior jerárquico o supervisor	50%
		Jefe del superior jerárquico o del supervisor o quién se determine en el método de evaluación	25%
		Auto evaluación (en su caso)	25%
	Desarrollo del personal	Superior jerárquico o supervisor	100%
Otros (que en su caso determine la dependencia o entidad)	Quien se determine	100%	
Actividades extraordinarias	Jefe del superior jerárquico o supervisor con Vo. Bo. Del Titular de la Unidad Responsable		100%
Aportaciones destacadas	Jefe del superior jerárquico o supervisor con Vo. Bo. Del Titular de la Unidad Responsable		100%

Fuente: ACUERDO mediante el cual se expiden los Lineamientos para la evaluación del desempeño de los servidores públicos de la Administración Pública Federal, así como su Anexo. D.O.F. 2 de mayo de 2005: 16

La tabla de calificaciones se encuentra en el cuadro 17.

Cuadro 17 Integración de la calificación final	
Calificación final	Nivel de Desempeño
90 a 100	Sobresaliente
75 a 89.9	Satisfactorio
60 a 74.9	Mínimo aprobatorio
0 a 59.9	No aprobatorio

Fuente: ACUERDO mediante el cual se expiden los Lineamientos para la evaluación del desempeño de los servidores públicos de la Administración Pública Federal, así como su Anexo. D.O.F. 2 de mayo de 2005: 18

2.3 El Sistema Político en México

El sistema político de los Estados Unidos Mexicanos tiene como fuente de la soberanía nacional al pueblo de México (Art. 39 CPEUM), quien decide su forma de gobierno y quien por su voluntad decidió constituirse como una República representativa, democrática, federal, compuesta de Estados libres y soberanos (Art. 40 CPEUM).

El pueblo de México ejerce su soberanía a través de los poderes de la Unión Judicial, Legislativo y Ejecutivo, donde la elección y renovación de los poderes Legislativo y Ejecutivo se realizan mediante elecciones libres, auténticas y periódicas conforme a las siguientes bases (Art. 41 CPEUM):

a) Mediante partidos políticos que son entidades de interés público; estos tienen como fin promover la participación del pueblo en la vida democrática, contribuir a la integración de la representación nacional y como organizaciones de ciudadanos, hacer posible el acceso de éstos al ejercicio del poder público, de acuerdo con los programas, principios e ideas que postulan y mediante el sufragio universal, libre, secreto y directo. Sólo los ciudadanos podrán afiliarse libre e individualmente a los partidos políticos.

b) La ley garantizará que los partidos políticos nacionales cuenten de manera equitativa con elementos para llevar a cabo sus actividades. Además, la ley señalará las reglas a que se sujetará el financiamiento de los partidos políticos y sus campañas electorales, debiendo garantizar que los recursos públicos prevalezcan sobre los de origen privado.

c) El financiamiento público para el sostenimiento de las actividades ordinarias permanentes se fijará anualmente, aplicando los costos mínimos de campaña calculados por el órgano superior de dirección del IFE,

d) La organización de las elecciones federales es una función estatal que se realiza a través de un organismo público autónomo denominado **Instituto Federal Electoral**, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propios, en cuya integración participan el Poder Legislativo de la Unión, los partidos políticos nacionales y los ciudadanos, en los términos que ordene la ley. En el ejercicio de esa función estatal, la certeza, legalidad, independencia, imparcialidad y objetividad serán principios rectores.

d1) El Instituto Federal Electoral será autoridad en la materia, independiente en sus decisiones y funcionamiento y profesional en su desempeño; contará en su estructura con órganos de dirección, ejecutivos, técnicos y de vigilancia. El Consejo General será su órgano superior de dirección y se integrará por un consejero Presidente y ocho consejeros electorales, y concurrirán, con voz pero sin voto, los consejeros del Poder Legislativo, los representantes de los partidos políticos y un Secretario Ejecutivo; la ley determinará las reglas para la organización y funcionamiento de los órganos, así como las relaciones de mando entre éstos.

d2) Los órganos ejecutivos y técnicos dispondrán del personal calificado necesario para prestar el **servicio profesional electoral**. Las disposiciones de la ley electoral y del Estatuto que con base en ella apruebe el Consejo General, regirán las relaciones de trabajo de los servidores del organismo público. Los órganos de vigilancia se integrarán mayoritariamente por representantes de los partidos políticos nacionales. Las mesas directivas de casilla estarán integradas por ciudadanos.

d3) El consejero Presidente y los consejeros electorales del Consejo General serán elegidos, sucesivamente, por el voto de las dos terceras partes de los miembros presentes de la Cámara de Diputados, o en sus recesos por la Comisión Permanente, a propuesta de los grupos parlamentarios. Conforme al mismo procedimiento, se designarán ocho consejeros electorales suplentes, en

orden de prelación. La ley establecerá las reglas y el procedimiento correspondientes.

e) **El Instituto Federal Electoral** tendrá a su cargo en forma integral y directa, además de las que le determine la ley, las actividades relativas a la capacitación y educación cívica, geografía electoral, los derechos y prerrogativas de las agrupaciones y de los partidos políticos, al padrón y lista de electores, impresión de materiales electorales, preparación de la jornada electoral, los cómputos en los términos que señale la ley, declaración de validez y otorgamiento de constancias en las elecciones de diputados y senadores, cómputo de la elección de Presidente de los Estados Unidos Mexicanos en cada uno de los distritos electorales uninominales, así como la regulación de la observación electoral y de las encuestas o sondeos de opinión con fines electorales. Las sesiones de todos los órganos colegiados de dirección son públicas en los términos que señale las leyes.

2.4 Antecedentes del Instituto Federal Electoral (IFE)

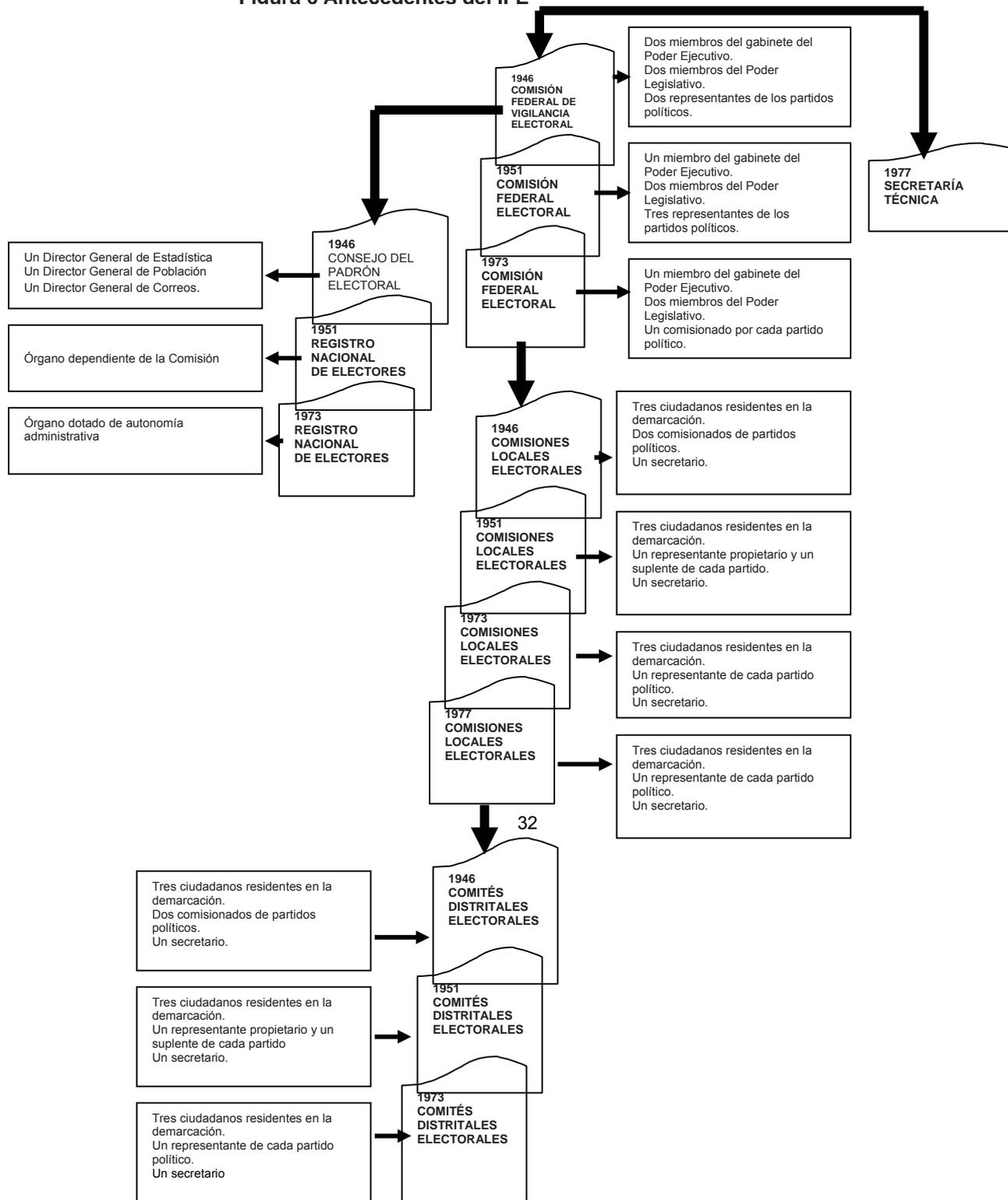
El IFE tuvo un largo camino en su consolidación actual ya que hubo varios precedentes en materia de organización electoral (ver figura 6) el IFE fue creado a partir de la reforma al Art. 41 constitucional en 1989 y de manera consecuente surgió la reforma legal de 1990 acción que dio origen al Código Federal de Instituciones y Procesos Electorales (COFIPE).

En este sentido, como menciona Bedolla Cancino (2003: 31) “la existencia del IFE ha de ser interpretada en una coyuntura específica, de una percepción compartida entre las fuerzas políticas nacionales acerca de la conveniencia de democratizar el régimen político y, por ende, de la necesidad de contar con un organismo pertinente para solucionar el problema político que surgió de la falta de credibilidad de las elecciones de 1988.

De esta manera las condiciones que permitieron la creación del IFE “se pueden sintetizar en el imperativo de democratización del régimen (ver figura 7) y por ende se refieren a los entendidos de su obsolescencia para procesar electoralmente la emergente competitividad, pese a la tradición existente de casi cinco décadas en materia de organismos electorales precedentes” (Bedolla Cancino, 2003: 32)

En consecuencia, se estableció la aprobación de un Estatuto del Servicio Profesional (ESP), el cual fue publicado en el Diario Oficial de la federación el 29 de junio de 1992, con la finalidad de erradicar la improvisación; fomentar la credibilidad ciudadana en las instituciones y en los procesos electorales; alcanzar altos niveles de eficiencia en la prestación del servicio electoral; propiciar la permanencia y superación del personal; y desarrollar en sus funcionarios un alto sentido de dignidad, pertenencia y lealtad a la institución.

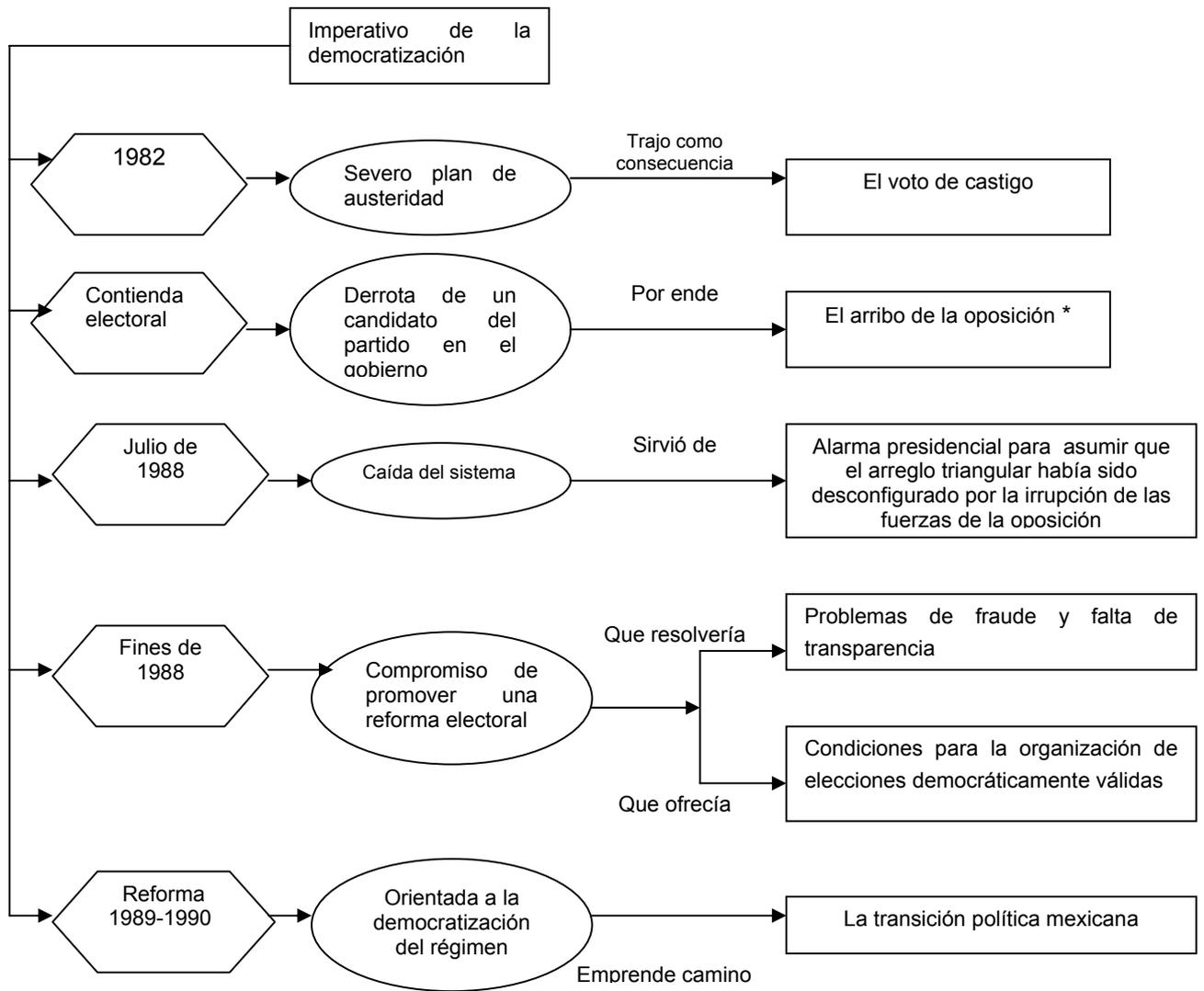
Figura 6 Antecedentes del IFE



300

Fuente: Bedolla Cancino, 2003 Organismos Electorales Federales precedentes: 42

Figura 7 Imperativo de la democratización



* No es concreto, sin embargo dejó ver la tendencia de disolución del arreglo de la agencia presidencial.
 Fuente: Bedolla Cancino: 66

En el segundo trimestre de 1996, tuvo lugar una nueva reforma político electoral (IFE, 1996) dentro de los principales cambios e innovaciones que comprendió este importante proceso de reforma, se encuentran los siguientes:

- 1) La composición de los órganos de representación nacional.
- 2) El fortalecimiento de un régimen de partidos cada vez más competitivo.
- 3) La garantía de condiciones de mayor equidad en la contienda electoral.
- 4) La consolidación de los atributos de independencia y autonomía del organismo depositario de la autoridad electoral.
- 5) Así como trascendentes innovaciones en el ámbito de la justicia electoral y los regímenes electorales a nivel local.

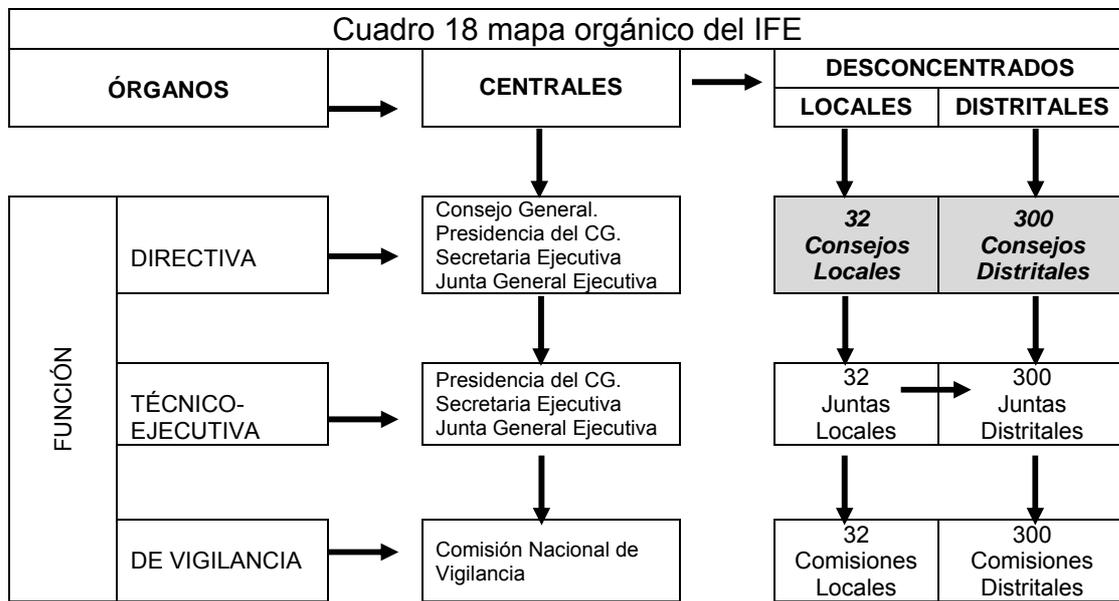
Lo que se buscaba era que se promovieran prácticas y procedimientos para asegurar mayor "transparencia y confiabilidad" en los procesos electorales. Debido a esto, el nuevo COFIPE establecía que se debía adecuar y mejorar el SPE entonces vigente, estableciéndose de esta forma en el Art. 82 del COFIPE la atribución del Consejo General del Instituto para "aprobar un nuevo marco normativo, que contribuyera a reforzar el *profesionalismo*, la *autonomía* y la *imparcialidad* de la institución" (IFE, 1999).

La construcción institucional del IFE concluyó (Méndez, 2004: 15) con la reforma electoral de 1996, cuando se excluyó al Poder Ejecutivo de toda participación y representación en el Instituto al dejarla en manos de ciudadanos apártidarios, aunque con representantes de los partidos políticos y del Poder Legislativo quienes tienen derecho de voz pero no de voto.

Sin embargo y en contraste al proceso de ciudadanía que se menciona en el párrafo anterior en esta integración (2005) de los miembros del consejo general y de su presidente se ha cuestionado las relaciones de éste con el PRI y en consenso con el PAN perdiéndose así en voz de algunos de los propios miembros del IFE el triunfo ciudadano ante los partidos políticos.

2.5 El Instituto Federal Electoral y su modelo de organización

El IFE se constituye como un “organismo público autónomo de carácter permanente, independiente en sus decisiones y funcionamiento, y con personalidad jurídica y patrimonios propios” (art. 70, COFIPE); y para su adecuado funcionamiento se encuentra dividido en órganos centrales (Consejo General y la Junta General Ejecutiva) y órganos desconcentrados con diferentes jerarquías (ver cuadros-mapas- 18 y 19)



Fuente: Bedolla Cancino, 2003: 79

Órganos temporales

Órganos		Cuadro 19 Mapa jerárquico del IFE		
Centrales	Directivos	Ejecutivos	De Vigilancia	
	1 Consejo general	1 Junta general ejecutiva	1 Comisión nacional de vigilancia	
↓ ↓ ↓				
Desconcentrados	32 Consejos Locales	32 Juntas locales	32 Comisiones Locales de vigilancia	
	↓ ↓ ↓			
	300 Consejos distritales	300 Juntas locales	300 Comisiones distritales de vigilancia	

Fuente: Bedolla Cancino, 2003: 80

2.5.1 Los órganos centrales

El IFE esta dirigido por un órgano colegiado, el **consejo general**, que se encuentra integrado por miembros con derecho a voz y voto: un consejero presidente y ocho consejeros electorales (elegidos para un periodo de siete años por el voto de las dos terceras partes de los miembros presentes la cámara de Diputados), así como por miembros con voz pero sin voto, consejeros del poder Legislativo (cada grupo parlamentario con afiliación de partido en cualesquiera de las dos cámaras del congreso tiene derecho a designar uno por igual), los representantes de los partidos políticos nacionales (uno por cada partido que cuenta con reconocimiento legal) y el secretario ejecutivo del IFE (ver cuadro 20).

Cuadro 20 Criterios vigentes de integración de los órganos centrales		
Órganos	Integración	Designados por
CONSEJO GENERAL (ÓRGANO MÁXIMO DE DIRECCIÓN)	1 Consejero Presidente.	2/3 partes de los miembros de la Cámara de Diputados mediante mayoría calificada.
	8 Consejeros Electorales, con derecho de voz y voto y 8 suplentes.	
	Consejeros del Poder Legislativo (1 por cada fracción), con derecho de voz pero no de voto.	Las fracciones parlamentarias.
	Representantes de los Partidos Políticos (1 propietario y un suplente por cada Partido Político Nacional), con derecho de voz pero no de voto.	Los partidos políticos.
	Secretario del Consejo, con derecho de voz, pero no de voto.	El Consejo General a propuesta del Consejero Presidente.
PRESIDENCIA DEL CONSEJO GENERAL	Unipersonal, el Consejero Presidente.	La Cámara de Diputados mediante mayoría calificada.
JUNTA GENERAL EJECUTIVA (ÓRGANO MÁXIMO DE DIRECCIÓN)	Consejero Presidente, quien la preside.	El Consejo General a propuesta del Consejero Presidente.
	Secretario Ejecutivo, quien la coordina.	
	Titulares de las 6 Direcciones Ejecutivas; RFE, PyPP, OE, SPE, CEYEC y Administración.	
SECRETARÍA EJECUTIVA	Unipersonal, Secretario Ejecutivo.	
COMISIÓN NACIONAL DE VIGILANCIA (ÓRGANO MÁXIMO DE VIGILANCIA)	Director Ejecutivo del Registro Federal Electoral, en calidad de Presidente de la comisión y un Secretario MSPE con funciones en el área registral.	
	Director del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.	
	Representantes de los Partidos Políticos (1 por Partido).	Los partidos políticos.

Fuente: Bedolla Cancino, 2003: 81

El consejo general es un órgano multifuncional que tiene *facultades específicas* que le otorgan la autoridad de decidir sobre asuntos concretos (como el nombramiento de funcionarios, la aprobación del presupuesto o la delimitación de los distritos electorales), así como *facultades abiertas* en términos de regulación y fiscalización.

Cabe señalar que el consejo general está facultado para integrar las comisiones que considere necesarias para el desempeño de sus atribuciones, las cuales deben ser presididas por un consejero electoral. Esta facultad implica además que, según el COFIPE, deban existir comisiones permanentes dentro del IFE. Y es a través de dichas comisiones que se instituye un espacio de información, comunicación y negociación entre los consejeros electorales y los directores ejecutivos que no existía anteriormente (Schedler; 2001).

Respecto a la junta general ejecutiva, se constituye como el órgano ejecutivo y técnico de mayor jerarquía encargado tanto de instrumentar las políticas y programas generales del Instituto, como de dar cumplimiento a los acuerdos y resoluciones aprobados por el consejo general. Se encuentra conformada por el presidente del consejo general, quien la preside; el secretario ejecutivo; los directores ejecutivos (de registro federal de electores, de prerrogativas y partidos políticos, de organización electoral, de SPE, de capacitación electoral y educación cívica y de administración). Al secretario ejecutivo del IFE le corresponde coordinar la junta general ejecutiva, así como conducir la administración y supervisar el adecuado desarrollo de las actividades de los órganos ejecutivos y técnicos.

La junta general ejecutiva se reúne al menos una vez al mes y tiene como principales atribuciones, el proponer al consejo general las políticas y programas generales del Instituto; fijar los procedimientos administrativos; y evaluar el desempeño del SPE.

2.5.2 Los órganos desconcentrados

El IFE cuenta con órganos desconcentrados dentro de los 31 Estados una por cada entidad federativa y el Distrito Federal, así como con 300 subdelegaciones, una por cada distrito electoral uninominal. Por un lado, a través de los órganos directivos que se integran en forma colegiada bajo la figura de consejos y por el otro, mediante órganos técnico-ejecutivos integrados predominantemente por miembros del SPE, bajo la figura de Juntas Ejecutivas; y comisiones de vigilancia (ver cuadro 21)

Cuadro 21 Criterios vigentes de integración y designación de los órganos desconcentrados				
Órganos		Integración	Designados por	
Locales	32 CONSEJOS	1 Consejero Presidente, con derecho de voz y voto.	El consejo general.	
	32 JUNTAS EJECUTIVAS	6 Consejeros Electorales, con derecho de voz y voto.	El consejo general.	
		1 Vocal Ejecutivo.	El consejo general, a partir del dictamen de la junta general ejecutiva.	
		1 Vocal Secretario. 1 Vocal de Capacitación Electoral y Educación Cívica. 1 Vocal de Organización Electoral. 1 Vocal del Registro Federal Electoral.	La junta general ejecutiva, previo dictamen del concurso de oposición y con el conocimiento de la comisión del SPE.	
		32 COMISIONES DE VIGILANCIA	Vocal <i>Local</i> del Registro Federal de Electores, en calidad de Presidente de la comisión.	Disposición legal (COFIPE).
	Representantes de los partidos políticos (1 por partido).		Los partidos políticos.	
Distritales	300 CONSEJOS	1 Secretario, con derecho de voz, pero no de voto.	El consejo general a propuesta del consejero presidente.	
	300 JUNTAS EJECUTIVAS	1 Vocal Ejecutivo.	El consejo general, a partir del dictamen de la junta general ejecutiva.	
		1 Vocal Secretario. 1 Vocal de Capacitación Electoral y Educación Cívica. 1 Vocal de Organización Electoral. 1 Vocal del Registro Federal Electoral.	La junta general ejecutiva, previo dictamen del concurso de oposición y con el conocimiento de la comisión del SPE.	
		300 COMISIONES DE VIGILANCIA	Vocal <i>distrital</i> del Registro Federal de Electores, en calidad de Presidente de la comisión.	Disposición legal (COFIPE).
			Representantes de los partidos políticos (1 por partido).	Los partidos políticos.

Fuente: Bedolla Cancino, 2003: 86

2.6 El Servicio Profesional Electoral (SPE)

El SPE se regula por el Estatuto publicado en 1992, modificado en 1966 y en 1999 se aprobó con miembros del SPE del IFE el Estatuto vigente que regula al personal del IFE.

El SPE del IFE, contiene la normatividad sobre los procesos de ingreso, formación, promoción y ascenso, evaluación y retiro en la búsqueda de la consolidación de un modelo específico de SCC.

El SPE se integra por personal calificado y se organiza en los siguientes cuerpos:

- I. Cuerpo de la Función Directiva, y
- II. Cuerpo de Técnicos.

El Cuerpo de la función directiva provee el personal de carrera que cubre los cargos con atribuciones de dirección, de mando y de supervisión. El cuerpo de la función directiva, en todos los casos, cubrirá los cargos en los siguientes términos:

- I. En las direcciones ejecutivas o unidades técnicas que cuentan con cargos o puestos exclusivos del servicio, los inmediatamente inferiores al de director ejecutivo;
- II. En juntas locales y distritales ejecutivas, los cargos de las vocalías ejecutivas y vocalías, y

El cuerpo de técnicos provee el personal de carrera que realizará las actividades especializadas. El cuerpo de la función directiva y el cuerpo de técnicos se estructuran en rangos en orden ascendente (ver cuadro 22), en los cuales se desarrollará la carrera de los miembros. Los rangos en ambos cuerpos serán equivalentes entre sí. Los rangos del cuerpo de la función directiva dan acceso a los cargos que el Catálogo determine como exclusivos del servicio, entre los que están:

1) En la estructura ocupacional centralizada:

- Director de Área;
- Subdirector de Área;
- Jefe de Departamento, y
- Operativo.

2) En la estructura ocupacional desconcentrada:

- Vocal Ejecutivo de junta ejecutiva local;
- Vocal Secretario de junta ejecutiva local;
- Vocal de junta ejecutiva local;
- Vocal Ejecutivo de junta ejecutiva distrital;
- Vocal Secretario de junta ejecutiva distrital, y
- Vocal de junta ejecutiva distrital.

Los rangos del cuerpo de técnicos dan acceso a los puestos que el catálogo determine como exclusivos del servicio, entre los que están:

1) En la estructura ocupacional centralizada:

- Director de área
- Subdirector de área
- Jefe de departamento
- Técnico de sistemas, y
- Operativo

2) En la estructura ocupacional desconcentrada:

- Jefe de departamento de centro regional de cómputo;
- Jefe de departamento de coordinación técnica estatal;
- Jefe de oficina de cartografía estatal; y
- Jefe de oficina seguimiento y análisis.

Cuadro 22 Rangos del SPE	
Cuerpo de la función directiva	Cuerpo de técnicos
Directivo electoral 1	Técnico electoral 1
Directivo electoral 2	Técnico electoral 2
Directivo electoral 3	Técnico electoral 3
Directivo electoral 4	Técnico electoral 4
Directivo electoral 5	Técnico electoral 5
Directivo electoral 6	Técnico electoral 6
Directivo electoral 7	Técnico electoral 7
Directivo electoral 8	Técnico electoral 8
Directivo electoral 9	Técnico electoral 9

Fuente: Elaborado por el autor con base en el Estatuto del SPE.

2.6.1 El Proceso de Ingreso

El proceso de incorporación (ver cuadro 23) al **SPE** implica la incorporación temporal, provisional o definitiva dentro del SPE. La primera, con el objeto de responder a las vacantes de urgente ocupación que son esenciales para el funcionamiento del IFE; la segunda implica un período de prueba que deben cumplir los aspirantes a ingresar al SPE; mientras que la tercera abarca el procedimiento por el cual se proporciona la titularidad a los aspirantes que hubieran aprobado satisfactoriamente el período de prueba. Asimismo, se considera la reincorporación como una alternativa que tienen los miembros del servicio que hubieran solicitado un período de disponibilidad (separación temporal del servicio); y, la readscripción, la cual consiste básicamente en la posibilidad de cambiar de adscripción dentro del servicio.

Cuadro 23 Tipos de Incorporación dentro del SPE: Acto mediante el cual los aspirantes a pertenecer al servicio acceden a los cuerpos que lo integran mediante un acuerdo emitido por la junta o el Consejo.	
Temporal	Vacantes de urgente ocupación
Provisional	Funcionarios de nuevo ingreso (previa a la titularidad)
Reincorporación	Finalizada la 'disponibilidad' previamente autorizada
Readscripción	Cambio de órgano o unidad técnica de adscripción

Fuente: Elaborado por el autor con base en el Estatuto del Servicio Profesional Electoral

El proceso de ingreso está sustentado en la convocatoria pública, que a su vez, implica un modelo de concurso de oposición, el cual consiste en un conjunto de procedimientos por los cuales se asegura la selección de los aspirantes idóneos para desempeñar los cargos o puestos exclusivos del SPE, en el que pueden participar tanto miembros del servicio como personal externo al mismo. Dicha convocatoria es emitida por la junta general ejecutiva y contiene los siguientes elementos:

- Las vacantes existentes que se someterán a concurso y el lugar de adscripción.
- Los requisitos que deberán cumplir los aspirantes.

- Los procedimientos plazos y términos de las distintas fases del proceso.
- La forma en que se darán a conocer los resultados.
- Los mecanismos para considerar el rango u otros méritos extraordinarios en los concursos.
- Los mecanismos de desempate (señalar que se da preferencia a los aspirantes internos sobre los externos).
- Los mecanismos para asegurar la imparcialidad, objetividad y transparencia del procedimiento.
- Los mecanismos para garantizar confidencialidad, integridad y seguridad de los instrumentos de evaluación.
- La disposición de que, durante el proceso de selección, los aspirantes deberán mantener el cumplimiento de los requisitos legales y estatutarios señalados, y de no ser así se anularán los resultados obtenidos.

El procedimiento para ingresar en el SPE en el modelo de concurso de Incorporación para ocupar las vacantes en los cargos de vocales ejecutivos es el siguiente:

- El consejo a propuesta de la junta, establece el modelo de operación, así como los modelos generales de los exámenes.
- La junta expide una convocatoria pública, para aspirantes internos y externos.
- La dirección ejecutiva lleva a cabo la valoración de los antecedentes curriculares de los candidatos externos e integra un listado con los aspirantes que cumplan con los requisitos.
- La junta, a propuesta de la dirección ejecutiva, entrega a los integrantes del consejo, por medio del secretario ejecutivo, la lista de aspirantes que hayan cumplido los requisitos. Los candidatos con los mejores promedios se entrevistan por el secretario ejecutivo y por quienes el consejo designe.
- La dirección ejecutiva aplica y califica los exámenes de conocimientos y de habilidades en función del cargo a desempeñar.

- La dirección ejecutiva da cuenta del procedimiento seguido y sus resultados al secretario ejecutivo, para que éste informe a los integrantes del consejo.
- Con base en los resultados obtenidos, el consejo designa a los funcionarios correspondientes a cada cargo y lugar de adscripción.
- La junta emite el acuerdo de incorporación correspondiente y el secretario ejecutivo expide los nombramientos a los miembros del SPE con cargo y la adscripción que les corresponda.

El procedimiento mediante el cual se llevará a cabo el procedimiento de Incorporación para ocupar los cargos o puestos distintos de vocal ejecutivo es el siguiente:

- La dirección ejecutiva hará el registro de aspirantes que hayan cubierto los requisitos.
- La dirección ejecutiva dará a conocer la lista de aspirantes a los miembros del consejo, quienes tras un periodo determinado podrán realizar observaciones a la dirección ejecutiva de los requisitos legales
- Se diseñarán, aplicarán y procesarán los exámenes de conocimientos y habilidades y las entrevistas propios del concurso de incorporación. Para ello, la dirección ejecutiva considerará las propuestas de lineamientos realizadas por las comisiones del consejo general, pudiendo participar además en las entrevistas los titulares de las áreas correspondientes del Instituto.
- Los resultados de los exámenes serán definitivos, siendo proporcionados a los interesados.
- Competirán aspirantes externos e internos al SPE.
- Incluirá los mecanismos de supervisión que la comisión haya previsto con la participación de las comisiones, para verificar el cumplimiento del curso de incorporación antes de la ocupación de las vacantes respectivas y,
- Este acuerdo establecerá los mecanismos para valorar en los cursos el rango, la experiencia, el apego a los principios o los méritos extraordinarios de los miembros del SPE.

Respecto a la adscripción y readscripción, esta se lleva a cabo de acuerdo a las necesidades del IFE, así como a la idoneidad del personal de carrera para ocupar el cargo o puesto de que se trate, sin menoscabo de las remuneraciones y prestaciones que le corresponda. Cabe señalar que en el estatuto del SPE del IFE se faculta a los directores ejecutivos y los vocales ejecutivos de las juntas locales ejecutivas para solicitar a la dirección ejecutiva del SPE, la readscripción de cualquier miembro del SPE adscrito a su área.

El procedimiento para la designación de presidentes de consejos locales y distritales es el siguiente:

- El Consejo a más tardar en 120 días naturales antes del inicio del proceso electoral, instruye a la comisión del SPE para evaluar el cumplimiento de los requisitos señalados por el estatuto de los funcionarios del IFE que se desempeñen como vocales ejecutivos de las juntas locales y distritales del Instituto
- Si alguno de los funcionarios no cumple con los requisitos o el cargo de que se trata se encuentra vacante, de inmediato se procede a emitir la convocatoria para el concurso de incorporación, en su modalidad de oposición, correspondiente.
- Una vez que la comisión del SPE haya verificado el cumplimiento de los requisitos para ser designado presidente del consejo local o distrital, en el mes de octubre del año previo a la elección, la comisión del SPE presenta el dictamen correspondiente en el que se funde y motive la procedencia de cada una de las propuestas para ocupar el cargo de presidente de consejo local o distrital, según sea el caso. Dichos dictámenes se someten a la aprobación del consejo general.

La titularidad (ver cuadro 24) se obtiene mediante el nombramiento que para tal efecto se realiza, sólo una vez, a los miembros del SPE que hayan cumplido con los requisitos establecidos en el estatuto del SPE, otorgándose únicamente en la estructura de rangos. Es a través de la titularidad que se adquiere permanencia en

el servicio, la cual está supeditada tanto al buen desempeño de sus miembros, como a la posibilidad de obtener promociones y desarrollar una carrera administrativa.

Cuadro 24 Procedimiento para obtener la titularidad en el SPE

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. A más tardar dos meses después de la notificación de los resultados de los exámenes del Programa, la Dirección Ejecutiva elabora y presenta a los integrantes del Consejo General del IFE, la lista de los miembros que cumplan con dichos requisitos.2. Para ello, verifica que el miembro del servicio haya cumplido los requisitos para la titularidad y que éste no haya sido notificado del inicio de un procedimiento administrativo en su contra que esté pendiente de resolución.3. Los miembros del Consejo podrán revisar, en la Dirección Ejecutiva del SPE, los expedientes de los miembros del servicio, así como emitir observaciones en forma escrita y fundada sobre el cumplimiento de los requisitos que establece el Estatuto del SPE para llevar a cabo la titularidad durante los períodos que fije la Junta Directiva o la propia Dirección Ejecutiva.4. A más tardar cuatro meses después de entregada a los miembros del Consejo la lista de referida, la Dirección Ejecutiva emite un dictamen sobre la titularidad que someterá a la aprobación de la Junta.5. La Dirección Ejecutiva del SPE deberá analizar todas las observaciones realizadas, en su caso, por los miembros del Consejo General del IFE. De tal forma, que considerando la opinión de la Comisión, podrá determinar acciones para corregir aspectos insuficientes del desempeño o la formación de dichos miembros.6. Cabe mencionar que las observaciones resultantes de la revisión de los expedientes de los miembros del SPE que se realicen para otorgar la titularidad serán incluidas en el expediente individual del miembro correspondiente. |
|---|

Fuente: Elaborado por el autor con base en el Estatuto del SPE.

2.6.2 El proceso de formación

La base del proceso de formación dentro del SPE se encuentra en el programa de formación y desarrollo, el cual se encuentra constituido por actividades de carácter académico y técnico, orientadas a proporcionar conocimientos básicos, profesionales y especializados al personal del SPE, así como la posibilidad de extenderlo y hacer partícipe al personal administrativo y a los trabajadores auxiliares del IFE. El área facultada para determinar los contenidos, las modalidades y los criterios de calificación del programa es la dirección ejecutiva del SPE para lo cual puede solicitar el apoyo del centro de formación y desarrollo del IFE.

Este programa se sustenta en tres fases:

- a) Formación básica,
- b) Formación profesional y
- c) Formación especializada.

Las cuales son sucesivas, por lo que para ingresar a una se requiere haber aprobado la anterior.

2.6.3 El proceso de evaluación

La evaluación (ver cuadro 25) es considerada dentro del SPE como el eje central a través del cual se logra promover la profesionalización dentro del servicio, retener al personal más apto y en su caso separar a los servidores públicos que no cumplan con los requisitos mínimos para permanecer. Este proceso se encuentra compuesto por un conjunto de procedimientos e instrumentos que la dirección ejecutiva del SPE propone a la junta directiva, previo conocimiento de la comisión del SPE.

Dicho conjunto de procedimientos e instrumentos tiene por objeto, según el Estatuto de SPE, apoyar a las autoridades del IFE en la toma de decisiones relativas a la permanencia, la readscripción, la titularidad, la disponibilidad, el ascenso, el otorgamiento de incentivos, la formación y la promoción de los miembros del servicio.

Cuadro 25 Tipos de evaluación dentro del SPE	
Del desempeño	Se aplica anualmente a los miembros del servicio
Aprovechamiento en el programa de formación	Se aplica cada seis meses
Global *	Comprende tanto la evaluación de desempeño como el aprovechamiento en el Programa de Formación
Evaluación Especial	Se aplica una en cada proceso electoral
* Evaluaciones realizadas con base en un promedio de las ponderaciones individuales así como la consideración de las sanciones y los incentivos que sean aprobados por la Junta, a propuesta de la Dirección Ejecutiva del SPE, previo conocimiento de la Comisión del SPE	

Fuente: Elaborado por el autor con base en el Estatuto del Servicio Profesional Electoral

El procedimiento para la Evaluación del Desempeño de los miembros del SPE es el siguiente:

- La dirección ejecutiva del SPE propone a la junta general el conjunto de procedimientos e instrumentos para llevar a cabo la evaluación de los miembros del SPE, previo conocimiento de la comisión.

- La dirección ejecutiva establece los mecanismos para difundir los criterios de la evaluación entre los participantes en el procedimiento de evaluación previamente al periodo que va a ser evaluado.
- La junta aprueba los mecanismos de ponderación así como las sanciones y los incentivos derivados de la evaluación, a propuesta de la dirección ejecutiva, previo conocimiento de la comisión.
- La dirección ejecutiva lleva a cabo la evaluación de los miembros del SPE, sea esta del desempeño (incluida una evaluación especial para cada proceso electoral), de aprovechamiento en el programa o global.
- Para tal efecto diseña e implementa las cédulas de evaluación por las cuales se recoge información del desempeño de cada miembro del SPE.
- Una vez recabada la información necesaria, la dirección ejecutiva asigna calificaciones a cada factor de evaluación así como la calificación final de cada miembro del SPE.
- La dirección ejecutiva del SPE estudia los resultados de cada miembro del servicio en el año anterior y si lo juzga conveniente, podrá elaborar reportes sobre los mismos, especialmente en los casos en que los resultados globales sean sobresalientes o mínimos, haciendo las observaciones conducentes al superior jerárquico y al propio miembro del SPE.
- La Junta aprueba, en su caso, los proyectos de dictamen de evaluación del desempeño que la dirección ejecutiva le presente, sobre las calificaciones que ésta haya calculado.
- Dentro del primer semestre de cada año, la junta general, por conducto de la dirección ejecutiva del SPE, notificará a los miembros del servicio de manera personal, las calificaciones obtenidas en la evaluación del desempeño del año anterior y en la evaluación del aprovechamiento en el Programa, así como el reporte de evaluación global que haya elaborado la dirección ejecutiva.
- Dicha notificación deberá realizarse en un periodo no mayor a un mes posterior a la aprobación de los dictámenes por parte de la junta.

- La dirección ejecutiva es la encargada de recibir dichas inconformidades y presentárselas a la Junta junto con recomendaciones sobre su validez o no, para determinar, en su caso, la reposición parcial o total del procedimiento correspondiente.
- Las resoluciones que se emitan al respecto por parte de la junta serán definitivas.
- La dirección ejecutiva presenta a la junta un reporte sobre el proceso y los resultados de la evaluación del desempeño del personal de carrera en el año anterior. Al respecto, la Junta tiene la facultad de solicitar a cualquier funcionario información sobre la forma en que éste haya realizado la evaluación de algún miembro del servicio y por medio del secretario ejecutivo, entrega al consejo un reporte de los resultados de la evaluación del desempeño del personal de carrera.

Los tipos de evaluación en los cuales está sustentado el SPE son:

a) Evaluación del Desempeño anual: Se realiza al término de cada ejercicio, tomando en cuenta las políticas y programas anuales del IFE así como factores de eficacia, eficiencia, principios de actuación, desarrollo laboral, resultados globales y demás factores que, en su caso, determine la junta general ejecutiva con relación al desempeño de los miembros del SPE.

b) Evaluación del aprovechamiento en el programa: Esta evaluación la lleva a cabo la dirección ejecutiva del SPE semestralmente, con el apoyo del centro de formación y desarrollo del IFE. Para tal efecto la dirección ejecutiva notifica por escrito, con una anticipación de 60 días naturales, a las juntas ejecutivas locales y órganos centrales del Instituto, las fechas, materias y los miembros del SPE que deben presentar los exámenes.

c) Evaluación del desempeño global que es la suma de las dos anteriores.

2.6.4 El proceso de promoción

El SPE define a la promoción como el movimiento ascendente de los miembros titulares en la estructura de rangos del SPE, basado en los resultados de la evaluación global de acuerdo con los lineamientos específicos que al efecto y a propuesta de la dirección ejecutiva del SPE, establezca la junta general Ejecutiva. En tanto, el *ascenso del personal* de carrera consiste en la obtención de un cargo o puesto superior en la estructura orgánica, dentro de los cargos y puestos exclusivos del servicio y procederá primordialmente mediante concurso de oposición. El procedimiento de promoción en rangos es independiente del de ascenso en cargos y puestos.

Aunado a la posibilidad de acceder a mejores puestos, los miembros del SPE pueden acceder a una serie de incentivos tales como reconocimientos, beneficios o retribuciones, en los términos que establezca la junta general ejecutiva, los cuales son independientes a los estímulos correspondientes al rango y de las remuneraciones correspondientes al cargo o puesto que ocupen y son proporcionados conforme al presupuesto anual del IFE que se aprueba por parte del Congreso de la Unión. Para el otorgamiento de incentivos a los miembros del SPE se consideran criterios tales como:

- a) Méritos administrativos dentro de la institución,
- b) Calificación sobresaliente en la evaluación del desempeño y
- c) Acreditación de actividades académicas realizadas con posterioridad a su ingreso al SPE.

2.6.5 El proceso de separación

El retiro del servicio profesional electoral puede llevarse a cabo de dos formas, la primera de carácter temporal denominada “disponibilidad” y la segunda que implica la “separación” definitiva.

En primer lugar el personal del SPE cuenta con el derecho de solicitar disponibilidad, la cual se define como el tiempo autorizado a los miembros del SPE con el objeto de efectuar actividades académicas o de investigación.

Esta se proporcionará siempre que no se afecten las actividades del IFE y no exceda de dos años en total, para lo cual se consulta previamente al superior jerárquico y al director ejecutivo que corresponda, siendo facultad exclusiva de la junta general ejecutiva la de conceder dicha disponibilidad.

El personal en disponibilidad deja de percibir remuneraciones por concepto de cargo o puesto así como los estímulos del rango que ocupa. Dicho personal puede reincorporarse al servicio una vez concluida la misma, teniendo como obligación al momento de solicitar su reincorporación presentar un informe de las actividades que haya efectuado. Asimismo, está obligado a no haber realizado proselitismo político en el periodo de disponibilidad.

En segundo lugar, la separación definitiva se define como el acto mediante el cual el personal de carrera deja de pertenecer al SPE y concluye su relación laboral con el IFE, siendo causas de separación:

- a) La renuncia
- b) El retiro y/o tiempo de servicio
- c) La incapacidad física o mental
- d) El fallecimiento y
- e) La destitución.

f) La no acreditación de la evaluación del desempeño

El estatuto también prevé los casos en los cuales el personal del SPE puede quedar separado cuando se lleve a cabo una reestructuración o reorganización administrativa, que implicaría la supresión o modificación de áreas del organismo o la estructura ocupacional.

2.7 El estado actual del IFE

En este apartado se analiza por una parte la misión, las metas y los objetivos estratégicos que se tienen comprometidos para el 2005 por parte del IFE, y por la otra analizar los recursos presupuestales con los que cuenta para cumplir con lo planeado.

El Instituto Federal Electoral tiene como fines principales (COFIPE Art 69):

- a) Contribuir al desarrollo de la vida democrática;
- b) Preservar el fortalecimiento del régimen de partidos políticos;
- c) Integrar el registro federal de electores;
- d) Asegurar a los ciudadanos el ejercicio de los derechos políticos-electorales y vigilar el cumplimiento de sus obligaciones;
- e) Garantizar la celebración periódica y pacífica de las elecciones para renovar a los integrantes de los Poderes Legislativo y Ejecutivo de la Unión;
- f) Velar por la autenticidad y efectividad del sufragio;
- g) Llevar a cabo la promoción del voto y coadyuvar a la difusión de la cultura democrática.

De los fines anteriores se plantean para el 2005 los siguientes objetivos estratégicos aprobados por el consejo general:

1. Desarrollar una planeación eficaz del Proceso Electoral Federal del año 2006

- a) Redistribución. Adecuar la estructura y la organización territorial del proceso electoral federal a los acuerdos alcanzados en materia de redistribución y de organización territorial del proceso electoral.
- b) Registro federal de electores. Fortalecer la operación y actualización permanente del registro federal de electores y sus diversos sistemas de información y apoyo, en los aspectos relativos al padrón electoral, los listados nominales y la credencialización.

- c) Servicio profesional electoral. Fortalecer los sistemas de reclutamiento, definición de perfiles, desarrollo y capacitación y evaluación del SPE.
- d) Información y resultados electorales. Conformar un conjunto de elementos que permitan el acceso a información confiable del proceso electoral, así como la generación y difusión oportuna y veraz de los resultados de la elección federal.
- e) Plan integral del proceso electoral 2006. Consolidar los elementos normativos, administrativos, informáticos, de evaluación y de organización y capacitación electoral que conformarán el proceso 2006.

2. Fortalecer el régimen de partidos políticos y de las agrupaciones políticas nacionales.

- a) Registro de partidos políticos y Apn's. Atender en forma transparente, abierta, puntual e integral los aspectos vinculados con el registro de nuevos partidos y APN's.
- b) Fiscalización. Fortalecer los procesos de fiscalización, rendición de cuentas y transparencia del uso de los recursos de los partidos políticos y APN's.
- c) Quejas administrativas y régimen sancionatorio. Consolidar los procesos y criterios vinculados con las quejas administrativas y de fiscalización, así como del régimen de sanciones.
- d) Desarrollo de partidos políticos y Apn's. Impulsar mecanismos oportunos de distribución de prerrogativas, así como de apoyo en la promoción y difusión de sus actividades ordinarias y especiales.

3. Impulsar la participación ciudadana y la educación cívica como factores centrales para el fortalecimiento de la vida democrática.

- a) Formación e investigación político–electoral. Fortalecer de manera estratégica e integral las estructuras, mecanismos y actividades vinculadas

con la formación y desarrollo profesional del personal del Instituto y del público interesado; el desarrollo de investigaciones y estudios en materia político-electoral; y la difusión de conocimientos en las materias vinculadas con los asuntos electorales y de democracia.

b) Vinculación con la sociedad e imagen institucional. Consolidar herramientas de comunicación, actividad editorial e imagen institucional que vinculen en forma permanente y directa al Instituto con diversos núcleos, grupos y comunidades de toda la sociedad, incluyendo la ciudadanía, la niñez y la juventud.

c) Orientación y atención ciudadana. Fortalecer los diversos mecanismos del Instituto relativos a la información, consulta y orientación ciudadana.

d) Participación ciudadana. Promover en la ciudadanía el conocimiento y el ejercicio de sus derechos políticos y garantías fundamentales y su participación en los procesos electorales.

e) Desarrollo coordinado de competencias cívicas y éticas. Desarrollar competencias cívicas y éticas para un ejercicio integral de la ciudadanía, en coordinación con otras autoridades y organismos públicos y privados a nivel local, nacional e internacional.

f) Programa estratégico de educación cívica 2004-2010. Instrumentar la primera etapa del programa estratégico de educación cívica 2004-2010.

4. Fortalecer y transparentar con sentido de eficiencia las estructuras Internas y la administración del instituto.

a) Coordinación interna. Fortalecer los canales de comunicación, participación, consulta, coordinación e integración de las direcciones ejecutivas, con los órganos desconcentrados del Instituto.

b) Relaciones institucionales. Desarrollar mecanismos permanentes de vinculación con las instituciones públicas, privadas y sociales del país.

c) Asuntos internacionales. Ejecutar las acciones conducentes y las derivadas de la agenda internacional en materia electoral que fortalezcan la posición de colaboración, prestigio, confianza y credibilidad del Instituto.

d) Transparencia. Revisar y fortalecer los aspectos de regulación, contratación y auditoría de Procesos e Indicadores de Gestión. Desarrollar procesos que permitan el adecuado control, la auditoría eficaz y la precisa evaluación de las diversas actividades de organización electoral y de administración interna del Instituto.

Para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos el IFE tiene 1) programas sustantivo y 2) programas de apoyo que a continuación se mencionan.

1) Programas sustantivos

- Actualizar el padrón electoral y expedir la credencial para votar, a cargo de la dirección ejecutiva del registro federal de electores y las vocalías respectivas en juntas locales y distritales.
- Diseñar Políticas Públicas y las estrategias para su implantación, está a cargo de las unidades responsables de la presidencia del consejo, los consejeros electorales, la secretaría ejecutiva y sus unidades técnicas.
- Difundir los derechos y obligaciones de los ciudadanos, a cargo de la dirección ejecutiva de capacitación electoral y educación cívica y sus respectivas representaciones en las juntas locales y distritales.
- Dar apoyo de organización y logística bajo la responsabilidad de la dirección ejecutiva de organización electoral y sus representaciones en las juntas locales y distritales.
- Otorgar recursos públicos y gestionar prerrogativas legales en su gasto operativo a cargo de la dirección ejecutiva de prerrogativas y partidos políticos.

2) Programas de apoyo

- Formar servidores públicos especializados”, a cargo de la dirección ejecutiva del servicio profesional electoral.
- Administrar los recursos humanos, materiales y financieros en el que se encuentra el personal de soporte administrativo a nivel nacional.

Para medir los objetivos estratégicos así como los programas sustantivos y de apoyo en el cuadro 26 se muestran los indicadores estratégicos que permitirán hacer la evaluación organizacional para el año 2005 del IFE

Cuadro 26 Indicadores estratégicos para el IFE en el 2005					
Indicador	Formula	Unidad de medida	Meta	Porcentaje de cobertura	Área responsable
a) Grado de cobertura de la lista nominal de electores	Ciudadanos inscritos en la lista nominal de electores por cien entre la población estimada de 18 años y mas	Registro	69.3 (Millones de ciudadanos)	100%	DERFE
b) Credenciales para votar producidas	Credenciales para votar producidas por cien entre las credenciales para votar	Formato de Credencial	10.6 (Millones de credenciales)	100%	DERFE
c) Integración y funcionamiento de los órganos desconcentrados del IFE	Sesiones celebradas por cien entre sesiones programadas	Sesión	4,386	100%	DEOE
d) Producción de documentación y materiales electorales	Total de documentos a producir por cien entre documentos producidos	Documento	5,044,537	100%	DEOE
	Total de materiales a producir por cien entre materiales producidos	Pieza	1,019,000	100%	DEOE
e) Capacitación y evaluación de los miembros del Servicio Profesional Electoral	1. Miembros del Servicio Profesional Electoral que hayan sido capacitados por cien entre miembros del servicio conforme a estatuto	Miembro	2,200	100%	DESPE
	2. Miembros del Servicio Profesional Electoral que hayan sido evaluados en materia de aprovechamiento por cien entre miembros del servicio conforme a estatuto	Miembro	2,200	100%	DESPE

Fuente: Proyecto de presupuesto del IFE 2005

Cuadro 26 Indicadores estratégicos para el IFE en el 2005					
Indicador	Formula	Unidad de medida	Meta	Porcentaje de cobertura	Área responsable
	3. Miembros del Servicio Profesional Electoral que hayan sido evaluados en materia de desempeño por cien entre miembros del servicio conforme a estatuto	Miembro	2,200	100%	DESPE
f) Ocupación de plazas del Servicio Profesional Electoral	Plazas ocupadas por cien entre plazas de la estructura del SPE	Plaza	2,242	95%	DESPE
g) Difusión masiva del proyecto de educación cívica del IFE	Numero de campañas realizadas por cien entre número de campañas programadas	Campaña	2	100%	DECEYEC
h) Capacitar a multiplicadores de educación cívica	Número de multiplicadores por cien entre número de multiplicadores programados	Persona	35,000	100%	DECEYEC
i) Diseño, producción y edición de materiales impresos de educación cívica y capacitación electoral					
1. Impresos en apoyo al programa estratégico de educación cívica	Número de materiales impresos por cien entre materiales impresos programados	Impreso	1,525,500	9%	DECEYEC
2. Impresos para operación del programa institucional de difusión	Número de materiales impresos por cien entre materiales impresos programados	Impreso	236,005	30%	DECEYEC
3. Producción de impresos de capacitación electoral	Número de materiales impresos por cien entre materiales impresos programados	Impreso	32,430,000	43%	DECEYEC
j) Producción y difusión de los programas de televisión y radio de los partidos políticos	1. Programas difundidos por cien entre el total de programas a realizar (Máximo)	Programa	576 (Máximo)	100%	DEPPP

Fuente: Proyecto de presupuesto del IFE 2005

Cuadro 26 Indicadores estratégicos para el IFE en el 2005

Indicador	Formula	Unidad de medida	Meta	Porcentaje de cobertura	Área responsable
k) Otorgar oportunamente los recursos que por ley deben recibir los partidos políticos y las agrupaciones políticas nacionales verificando que los ingresos y egresos se ajusten a la normatividad aplicable					
1. Ministraciones otorgadas a partidos políticos para actividades ordinarias permanentes.	1.-Prerrogativas a que tienen derecho los partidos por cien entre ministraciones otorgadas para actividades ordinarias permanentes	Pesos	* \$1,928,398,962.54	100%	DEPPP
2. Ministración para actividades específicas	2.-Prerrogativas a que tienen derecho los partidos por cien entre ministraciones otorgadas para actividades específicas	Pesos	\$150,000,000	100%	DEPPP
3. Ministraciones otorgadas a las APN's para apoyo de sus actividades editoriales, educación y capacitación política e investigación socioeconómica y política	3.-Prerrogativas a que tienen derecho las APN's por cien entre ministraciones otorgadas para apoyo de sus actividades editoriales, educación y capacitación política e investigación socioeconómica y política.	Pesos	\$37,323,850.89	100%	DEPPP
4. Ministración para apoyos en radio y televisión	4.-Prerrogativas a que tienen derecho los partidos por cien entre ministraciones otorgadas para apoyos en radio y televisión	Pesos	** \$1,426,660.88	100%	DEPPP
5. Ingresos y egresos auditados años anteriores, años corrientes	5.1 Monto de ingresos reportados por cien entre monto revisado	Pesos	\$2,117'149,474.30	100%	DEPPP
	5.2 Monto reportado de egresos por cien entre monto revisado	Pesos	\$529'287,368.58	100%	DEPPP

* Esta cifra contempla la creación de 4 nuevos partidos políticos

** Esta cifra contempla la creación de 4 nuevos partidos políticos

Fuente: Proyecto de presupuesto del IFE 2005

Para que el IFE pueda operar y cumplir con las metas, sus objetivos estratégicos y los programas definidos, a continuación se enumeran los siguientes elementos que tiene para hacer cumplir estos:

- La actividad directiva del IFE se apoya en 334 órganos estructurados de la siguiente manera: 1 secretaría ejecutiva, 1 junta general ejecutiva, 32 consejos locales y 300 consejos distritales.
- La actividad ejecutiva del IFE se apoya en 334 órganos estructurados de la siguiente manera: 1 secretaría ejecutiva, 1 junta general ejecutiva, 32 juntas locales y 300 juntas distritales.
- La actividad de vigilancia del IFE se apoya en 333 órganos estructurados de la siguiente manera: 1 comisión nacional de vigilancia, 32 comisiones locales y 300 comisiones distritales.

El presupuesto destinado para el IFE en el 2005 (proyecto de presupuesto del IFE, 16/VIII/2004) asciende a un total de 6, 198, 053.1 (todas las cifras en este apartado corresponden a miles de pesos) de los cuales 2, 117, 152.5 son para el financiamiento de los partidos políticos y 4, 080, 901.6 corresponden a gastos de operación del instituto. En el cuadro 27 se puede ver como se encuentra distribuido el presupuesto por unidad responsable y por capítulo de gasto del análisis del presupuesto, de ésto se pueden obtener múltiples interpretaciones como la siguiente sólo para dar un ejemplo:

Los ocho consejeros electorales consumen 1.8% del total del presupuesto que en contraste por ejemplo con lo destinado a la formación de servidores públicos que representa el 1.2%, es decir ocho consejeros tienen mayor presupuesto que lo que se destina a la capacitación de 13,368 empleados que según la estructura ocupacional del 2005 cuenta el IFE.

Sin embargo a lo anterior se puede argumentar que los consejeros tienen una alta responsabilidad pero la pregunta es ¿Cómo medir entonces la responsabilidad de

un cargo público? para poder hacer una correlación más científica de lo que debe percibir un empleado público con respecto a otro.

Cuadro 27 Estadístico por unidad responsable y capítulo de gasto				
		DESCRIPCIÓN	TOTAL	(%)
101		PRESIDENCIA DEL CONSEJO	33,101.3	0.8 %
102		CONSEJEROS ELECTORALES	72,306.1	1.8 %
103		SECRETARIA EJECUTIVA	73,829.3	1.8 %
104		COORDINACIÓN NACIONAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL	34,860.2	0.9 %
105		COORDINACIÓN DE ASUNTOS INTERNACIONALES	13,128.8	0.3 %
106		DIRECCIÓN DEL SECRETARIADO	28,267.3	0.7 %
107		CONTRALORÍA INTERNA	45,006.5	1.1 %
108		DIRECCIÓN JURÍDICA	40,587.4	1.0 %
109		UNIDAD TÉCNICA DE SERVICIOS DE INFORMÁTICA	114,251.9	2.8 %
110		CENTRO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO	23,824.0	0.6 %
111		D. E. REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES	718,903.5	17.6 %
112		D. E. PRERROGATIVAS Y PARTIDOS POLÍTICOS	83,654.0	2.0 %
113		D. E. DE ORGANIZACIÓN ELECTORAL	94,667.9	2.3 %
114		D. E. SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL	48,380.8	1.2 %
115		D. E. CAPACITACIÓN ELECTORAL Y EDUCACIÓN CÍVICA	127,598.3	3.1 %
116		D. E. DE ADMINISTRACIÓN	313,465.4	7.7 %
200		JUNTAS LOCALES EJECUTIVAS	820,307.6	20.1 %
200	101	VOCALIA EJECUTIVA Y SECRETARIAL	72,631.6	1.8 %
200	103	VOCALIAS DE ORGANIZACIÓN ELECTORAL	31,547.1	0.8 %
200	105	VOCALIAS DE CAPACITACIÓN ELECTORAL Y ED. CÍVICA	32,656.5	0.8 %
200	436	VOCALIAS DEL REGISTRO FEDERAL ELECTORAL	310,356.8	7.6 %
200	701	ADMINISTRACIÓN	373,115.6	9.1 %
300		JUNTAS DISTRITALES EJECUTIVAS	1,394,761.3	34.2 %
300	101	VOCALIA EJECUTIVA Y SECRETARIAL	381,085.8	9.3 %
300	103	VOCALIAS DE ORGANIZACIÓN ELECTORAL	153,240.1	3.8 %
300	105	VOCALIAS DE CAPACITACIÓN ELECTORAL Y ED. CÍVICA	155,809.3	3.8 %
300	436	VOCALIAS DEL REGISTRO FEDERAL ELECTORAL	400,276.7	9.8 %
300	701	ADMINISTRACIÓN	304,349.4	7.5 %
TOTAL GASTO DE OPERACIÓN			4,080,901.6	100.0 %
PRERROGATIVAS A PARTIDOS POLÍTICOS			2,117,151.5	
			6,198,053.1	
TOTAL PRESUPUESTO IFE				
101		DISEÑAR POLÍTICAS PÚBLICAS Y ESTRATEGIAS PARA SU IMPLANTACIÓN	932,880.2	22.9 %
103		DAR APOYO DE ORGANIZACIÓN Y LOGÍSTICA	279,455.1	6.9 %
105		DIFUNDIR LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS CIUDADANOS	316,064.1	7.7 %
109		OTORGAR RECURSOS PÚBLICOS Y GESTIONAR PRERROGATIVAS LEGALES	83,654.0	2.0 %
432		FORMAR SERVIDORES PÚBLICOS	48,380.8	1.2 %
436		ACTUALIZAR EL PADRON ELECTORAL Y EXPEDIR LA CREDENCIAL PARA VOTAR	1,429,537.0	35.0 %
701		ADMINISTRAR RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS	990,930.4	24.3 %
TOTAL GASTO DE OPERACIÓN			4,080,901.6	100.0 %
PRERROGATIVAS A PARTIDOS POLÍTICOS			2,117,151.5	
			6,198,053.1	
TOTAL PRESUPUESTO IFE				
1000		SERVICIOS PERSONALES	2,899,026.2	71.0 %
2000		MATERIALES Y SUMINISTROS	247,602.7	6.1 %
3000		SERVICIOS GENERALES	712,978.3	17.5 %
5000		BIENES MUEBLES E INMUEBLES	91,127.0	2.2 %
6000		OBRAS PÚBLICAS	84,098.0	2.1 %
7000		PROVISIONES ECONÓMICAS, AYUDAS, OTRAS EROGACIONES	46,069.4	1.1 %
TOTAL GASTO DE OPERACIÓN			4,080,901.6	100.0 %
PRERROGATIVAS A PARTIDOS POLÍTICOS			2,117,151.5	
			6,198,053.1	
TOTAL PRESUPUESTO IFE				

Fuente: Proyecto de presupuesto 2005 del IFE (versión cuatro)

Conclusiones del Capítulo II

La historia en México nos muestra que no ha existido desde la colonia una rendición de cuentas debido a que los conquistadores al considerarse superiores a los naturales y después a los mestizos no rendían cuentas ni así mismos ya que al no ser iguales era impensable rendir cuentas.

Así en el gobierno mexicano no hay una cultura de rendición de cuentas que históricamente promueva la transparencia.

La función de evaluación del desempeño surge a partir de 1940, pero es hasta 1970 cuando se crean mecanismo y se otorgan facultades al congreso para controlar los ingresos y egresos del gobierno federal. Es en 1976 cuando en la Secretaría de Programación y Presupuesto (SPP) se crea una dirección de evaluación que junto a la coordinación de evaluación (1977) ubicada en la presidencia se empieza a trabajar en ésta área. En 1982 se crea la Secretaría de la Contraloría General de la Federación (SECOGEF) y en 1983 el Sistema Nacional de Planeación Democrática, en 1994 se crea el PROMAP y una de sus líneas es la de Medición y Evaluación de la gestión pública, en 1997 se crean la Nueva estructura programática y el Sistema de evaluación del desempeño que son la base sobre la cuál en el 2001 se crea el Modelo Estratégico para la Innovación y la Calidad Gubernamental y el Sistema de Metas Presidenciales que rige en la actualidad a la APF en México.

Antes de la aprobación de la LSPC existían esfuerzos aislados en materia de SPC en instituciones como la SER, la SEP, la PGR, la PA, la CNA, el INEGI y el SAT, sin embargo la evaluación se centraba en revisar el presupuesto y una serie de factores como las metas y los objetivos.

Hace falta por una parte que se incrementen las evaluaciones externas ya que si la evaluación se realiza por los propios miembros de la APF se puede caer en la

simulación y por la otra construir modelos y metodologías específicos para cada organización que permitan que la función de evaluar el desempeño cumpla sus objetivos.

Es necesario crear y fortalecer una cultura de la rendición de cuentas y de la evaluación del desempeño a la par de que no están alineados las contribuciones, resultados y evaluaciones del individuo, el equipo de trabajo con el cumplimiento de las metas, objetivos estratégicos y con la misión de la organización.

Con la aprobación de la LSPC se busca generar un modelo de evaluación del desempeño individual, colectivo y capacidades gerenciales o directivas que fortalezca el sistema de evaluación del desempeño federal, sin embargo la gran duda es saber ¿Cuáles son las unidades de medida?.

En 1996 es cuando se consolida el IFE por medio de la exclusión del Poder Ejecutivo de toda participación y representación en el Instituto al dejarla en manos de ciudadanos apartidarios, aunque con representantes de los partidos políticos y del Poder Legislativo quienes tienen derecho de voz pero no de voto.

El IFE se crea para dar transparencia y legitimidad a los procesos electorales garantizando la imparcialidad por medio de un sistema de SPE, la evaluación se realiza de manera individual, de equipos de trabajo y en eficacia y eficiencia.

El IFE tiene para el 2006 el gran reto de consolidar su papel imparcial y de justicia en la resolución de la elección de Julio ya que al parecer será una de las más competidas en la historia electoral mexicana.

Capítulo III La evaluación del trabajo en equipo de los miembros del SPE en una junta Distrital del IFE

Viejo o adolescente, criollo o mestizo, general, obrero o licenciado, el mexicano se me aparece como un ser que se encierra y se preserva: máscara el rostro y máscara la sonrisa. Plantado en su arisca soledad, espinoso y cortés a un tiempo, todo le sirve para defenderse: el silencio y la palabra, la cortesía y el desprecio, la ironía y la resignación. Tan celoso de su intimidad como de la ajena, ni siquiera se atreve a rozar con los ojos al vecino: una mirada puede desencadenar la cólera de esas almas cargadas de electricidad. Atraviesa la vida como desollado; todo puede herirle, palabras y sospecha de palabras. Su lenguaje esta lleno de reticencias, de figuras y alusiones, de puntos suspensivos; en su silencio hay repliegues, matices, nubarrones, arco iris súbitos, amenazas indescifrables. En suma, entre la realidad y su persona establece una muralla, no por invisible menos infranqueable, de impasibilidad y lejanía. El mexicano siempre esta lejos, lejos del mundo y de los demás. Lejos, también de si mismo.

Octavio Paz, 2004 :32

En éste capítulo se realizan tres fases en la primera fase en cada pregunta se analiza la cuestión normativa que da sustento al IFE por medio de sus leyes, reglamentos y estatutos desde el 3.1 hasta el 3.6, en la segunda fase se presentan las entrevistas que se realizaron en una junta distrital del IFE ilustrando con las entrevistas que denomino E1, E2, E3 y E4 aplicadas a los entrevistados respectivamente. Es necesario aclarar que las entrevistas se han reacomodado con el objetivo de tener un análisis más congruente; en la tercera se analizan la parte normativa y las entrevistas desde los puntos 3.1 hasta el punto 3.6.

En el punto 3.7 se presentan las áreas de oportunidad que mencionan los miembros del equipo de trabajo pueden ser una opción para mejorar el desempeño de los miembros del SPE del IFE.

Finalmente se presentan a manera de conclusión del tercer capítulo los principales resultados de las entrevistas.

3.1 Los procedimientos para ingresar al IFE (La normatividad)

El ingreso al SPE del IFE comprende el reclutamiento y la selección de aspirantes, la ocupación de vacantes, la incorporación a los cuerpos que componen el SPE, así como la expedición de nombramientos y la adscripción en los cargos y puestos establecidos en el Catálogo (Artículo 34 del ESPE).

Las etapas de acceso al SPE (Artículo 35 del ESPE) son:

- I. Ganar el concurso de incorporación;
- II. Aprobar el examen de incorporación, o
- III. Acreditar los cursos de capacitación y formación, incluyendo los exámenes correspondientes, y realizar prácticas en los órganos del Instituto.

El ingreso se realiza 1) por concurso de incorporación, en su modalidad de oposición y 2) por urgente ocupación (comúnmente llamado de designación política) que debe ser perfectamente fundada y motivada (Art 36 ESPE).

El ingreso se considera entonces desde dos perspectivas la primera es mediante un concurso de oposición abierta en donde pueden concursar miembros externos e internos del IFE y la segunda que es el de designación política.

La siguiente parte de este punto es revisar las entrevistas en materia de ingreso al IFE para lo cuál se realizo la siguiente pregunta a los entrevistados.

3.1.1 El ingreso al IFE (Las entrevistas)

Para conocer los mecanismos para ingresar al IFE se realizó la siguiente pregunta a los entrevistados:

¿Cómo fue su ingreso al IFE?

E 4

Ingrese por allá de 1996 por medio de un concurso.....en el cual participe junto con varias personas e ingrese en una de las plazas más bajas de todas por medio de un examen muy complicado.

E 2

Ingrese por concurso en el año 2000 por medio de una convocatoria pública en la cual participamos más de 400 personas y afortunadamente yo me gané el puesto.

E 2

El ingreso al IFE fue mediante una convocatoria abierta en donde en su primera etapa había quedado en los primeros lugares en la calificación..... que sería desde mi punto de vista uno de los factores más objetivos para medir la capacidad de cualquier ciudadano que pretenda ingresar al IFE y una vez que hicieron las entrevistas, descendí cerca de 30 posiciones en la escala de porcentaje y quede en lista de reserva..... entonces..... al haber sido externo, mi evaluación fue desfavorable. Yo considero que fue esto toda vez que no conocía a nadie y se me calificó en las entrevistas de una manera “aceptable”, no fui aprobado y como la ponderación era algo alta, era algo equivalente al 30% pues eso significó varias décimas y..... esas décimas permitieron el ingreso de gente, que había sacado una calificación mucho menor a la mía en el examen.

E 3

Mi ingreso al IFE, fue por halla formalmente el 11 de Febrero e 1991, a través de una recomendación, el ingreso al instituto de todos fue así, por recomendación de las personas que de alguna manera estaban en su momento involucrados en la integración de instituto y esto llevo coordinado por la secretaria de gobernación ya que a través de sus contactos en los estados fueron incorporando al personal..... en gobernación ellos fueron los que empezaron a integrar los equipos de trabajo y fue a través de la recomendación por la amistad o por el conocimiento que se tuviera de las personas que es como yo ingrese al instituto.

3.1.2 Análisis sobre el ingreso al IFE y el trabajo de campo

La primera parte de este punto es realizar un análisis sobre el ingreso al IFE, en el IFE existe el uso de una combinación del modelo de ingreso a las organizaciones por medio del sistema de botín y del sistema de mérito, es decir por medio de convocatorias abiertas, exámenes y entrevistas y también por medio de recomendaciones y de pertenecer a camarillas.

Aún cuando sólo uno de los cuatro entrevistados ingreso al instituto en los inicios de éste, como él lo menciona, por medio de la recomendación, la amistad o por el conocimiento de personas o amigos es decir por el compadrazgo, el clientelismo y el padrinazgo el sentir general de los otros entrevistados es de que debido a que no tenían relaciones con la gente que los evaluaba en la entrevista es que fue muy duro y complicado el poder ingresar al IFE.

Uno de los entrevistados manifiesta abierta y claramente que el no tener un grupo de amigos o un amigo al interior del IFE le costo descender cerca de 30 posiciones en la tabla general de evaluación para el ingreso y que a pesar de haber tenido en la primera parte de la evaluación que es la que corresponde al examen de conocimientos una alta calificación de poco le sirvió y que en contraste a su situación otros participantes con menor puntuación en el examen pero con recomendaciones o conocidos en el IFE (o en la política mexicana) les permitió ingresar de manera no sólo casi inmediata al instituto sino también en las plazas de su elección.

Lo que se puede concluir de lo anterior es que aún cuando existen mecanismos más objetivos para el ingreso a una organización como lo son los exámenes esto se puede ver perjudicado por la subjetividad que causa una entrevista al tenerse en esta elementos de tipo discrecionales y muchas veces con intereses no sólo de grupo sino de interés partidista.

La segunda parte de este punto corresponde al análisis del total de plazas del IFE con respecto a los miembros del SPE, personal de honorarios y eventual y/o contratado por obra determinada, así para el año 2005 existe según la estructura ocupacional un total de 13,368 plazas para todo el IFE¹⁵, de las que 2357 (esto significa que sólo el 17.63%) de las plazas corresponden al SPE de los cuáles sólo el 95% de las plazas están ocupadas, es decir 2,245 plazas que representan el 16.7938% son miembros del SPE y 122 se encuentran al menos tentativamente como vacantes en el SPE.

De las 13,368 plazas del IFE 4,663 corresponde a plazas de honorarios, es decir el 34.8818 % del total de las plazas. Si sumamos las 2,357 plazas del SPE y las 4663 plazas de honorarios tenemos que dan un total de 7,100 plazas que representan el 52.4386 % del total de las plazas y el resto es decir, el 47.5614% aproximadamente será personal eventual y/o contratado por obra determinada.

La conclusión de esta segunda parte resulta interesante en el sentido de que sólo el 17.63% del personal de IFE es reclutado conforme al estatuto del SPE. En otras palabras el 82.37% de las plazas del IFE que corresponden a 11,011 plazas que no se encuentran dentro del SPE (seguramente como dice el estatuto por considerar que en estas plazas no se realizan actividades sustantivas para el Instituto) y de las cuáles el proceso de incorporación al instituto no es clara o al menos muy poco difundida.

Lo anterior otorga una gran fuente de poder a quienes pueden contratar a dicho personal ya que algunos miembros del SPE o no miembros al poder ofrecer empleos generan clientelas y camarillas bajo un sistema de botín, (que sólo en una parte del IFE se busca combatir con el SPE) y en donde la mejor evaluación del desempeño en el caso de que exista es la recontractación del **subordinado**.

¹⁵ Fuente: Proyecto de presupuesto del IFE aprobado el 16 de Agosto por el consejo general para el año 2005:9

3.2 El sistema de evaluación del desempeño en el IFE (La normatividad)

La evaluación en el IFE se fundamenta en lo dispuesto en el artículo 86, inciso e) del COFIPE y en los artículos 100, 101, 103, 105, 106 y 108 del Estatuto del Servicio Profesional Electoral (ESPE) y del personal del IFE vigentes y atiende tres aspectos:

- 1) La evaluación del desempeño anual
- 2) La evaluación del aprovechamiento en el programa
- 3) La evaluación global

1) La evaluación anual del desempeño se enfoca a los aspectos que componen un desempeño integral (Eficacia/eficiencia en el logro de resultados globales derivados de objetivos y metas programadas y resultados obtenidos, estándares profesionales, trabajo en equipo y desarrollo laboral), el cual es la base que busca controlar y dirigir la actividad laboral, favorecer cambios comunicativos, motivar al personal, identificar elementos críticos en la organización y mejorar la operación del instituto.

El fin de esta evaluación es generar entre los miembros del SPE la necesidad de la excelencia y la superación para la conformación de equipos de trabajo altamente calificados, plenamente dedicados, motivados, capaces de responder a los principios de certeza, legalidad, independencia, imparcialidad y objetividad que rigen al Instituto para así mantener la confianza de los ciudadanos en su sistema electoral. Es en esta evaluación en donde centramos el análisis específicamente en el punto de evaluación del desempeño del equipo de trabajo dentro de una junta distrital (órgano desconcentrado).

2) La evaluación del aprovechamiento en el programa la lleva a cabo la dirección ejecutiva del SPE semestralmente, con el apoyo del centro de formación y desarrollo del IFE. Para tal efecto la dirección ejecutiva notifica por escrito, con

una anticipación de 60 días naturales, a las juntas ejecutivas locales y órganos centrales del Instituto, las fechas, materias y los miembros del servicio que deben presentar los exámenes. Al igual que en la evaluación del desempeño, la permanencia del personal de carrera esta sujeta a la aprobación de los exámenes correspondientes a las materias del programa de formación y desarrollo profesional. Respecto a este último punto, cada miembro tendrá hasta tres oportunidades para aprobar cada una de las materias del programa, aunque con la restricción de que el número total de exámenes no acreditados en cada fase no podrá exceder el número total de las materias que deba acreditar en dicha fase.

3) La evaluación global comprende tanto la evaluación de desempeño como el aprovechamiento en el programa de formación.

Conforme al Art 106 del ESPE la evaluación del desempeño la realizan los superiores jerárquicos, es decir, los jefes inmediatos superiores en la estructura ocupacional de puestos y los superiores normativos, esto es, los superiores que en órganos o áreas centrales son responsables de la definición, conducción y/o seguimiento de actividades y programas institucionales donde cada uno de estos evaluadores tienen ponderaciones de 60% para evaluación organizacional, 15% para la evaluación en equipo y 25% para la evaluación individual (ver cuadro 28 y 29 para la evaluación del desarrollo laboral).

Cuadro 28 Factores y pesos de evaluación del desempeño anual			
Factores de evaluación	Características	Indicadores del factor	Peso
Eficacia/eficiencia en el logro de resultados globales derivados de objetivos y metas programadas	Eficacia: 95% Evalúa el cumplimiento de objetivos y metas programadas, a partir de los resultados concretos obtenidos en el desempeño de los miembros del Servicio Profesional Electoral (<ul style="list-style-type: none"> ➤ Programa Anual de Actividades , ➤ Políticas y Programas, ➤ Calendario Anual de Actividades; ➤ Manual de Organización del Instituto Federal Electoral, manuales de procedimientos de las áreas respectivas, instrucciones específicas, circulares y, en general disposiciones emanadas por las áreas normativas en función de la calidad y aplicación de recursos en cada uno de ellos 	60%
	Eficiencia: 5% individualizándolos para cada miembro del Servicio Profesional Electoral en su cargo y nivel jerárquico	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Correspondencia obligada y necesaria entre las instrucciones giradas por las áreas normativas y/o jerárquicas con relación al desempeño cotidiano de los funcionarios de carrera durante el periodo evaluado. 	
Estándares profesionales de servicio fundados en principios y perfiles de actuación	Evalúa la observancia de los Principios rectores del Instituto Federal Electoral por parte de los miembros del Servicio Profesional Electoral en su desempeño cotidiano, así como el cumplimiento de las reglas y normas del Instituto en el comportamiento del funcionario.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Legalidad, Certeza, Objetividad, Imparcialidad e Independencia tienen un peso de 50.2% ➤ Profesionalismo y comunicación, Capacidad Organizativa, Capacidad de mando y dirección, Colaboración y Disciplina tienen un peso de 33.2% ➤ Criterio y Previsión, Relaciones interpersonales y Puntualidad y Asistencia tienen un peso de 16.6%. 	25%
Trabajo en equipo	Considera a las unidades administrativas como equipos de trabajo básicos. Se evaluará el desempeño que como equipos de trabajo mantendrán los funcionarios del Servicio en las unidades administrativas en las cuales se encuentran adscritos tanto en Oficinas Centrales como en los órganos desconcentrados del IFE, en aquellos aspectos funcionales y de organización interna que contribuyen a la realización de los objetivos y metas institucionales que tienen encomendados.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elementos de control (un indicador), ➤ Modernización (un indicador), ➤ Productividad (un indicador), ➤ Comunicación (un indicador), ➤ Colaboración y cambio (dos indicadores); valorando al mismo tiempo, ➤ Aspectos del proceso de trabajo y aspectos psicosociales (dos indicadores). <p>Cada miembro de la Junta Local de cada entidad (Vocal Ejecutivo Local, Vocal Secretario Local, Vocal de Capacitación Electoral y Educación Cívica Local, Vocal de Organización Electoral Local, Vocal del Registro Federal de Electores Local, Jefe del Departamento de Coordinación Regional, Jefe de Oficina de Cartografía Estatal y Jefe de Oficina de Seguimiento y Análisis Local) forma parte de un equipo de trabajo al cual se valorará.</p>	15%
DESARROLLO LABORAL	<p>Evalúa la superación de los miembros del Servicio Profesional Electoral en función a la mejora o cambio en el desarrollo laboral del funcionario en el tiempo. Para la evaluación anual del desempeño, este factor se contabilizará de manera independiente al resto de los factores otorgando un valor máximo de 0.3 puntos (en una escala de 0 a 10).</p> <p>El rubro "Desarrollo Laboral" se define como un proceso continuo cuyo mecanismo esencial consiste en la promoción de un cambio cuantitativo y cualitativo con relación a los aspectos (de formación, especialización, etc.) vinculados a la inclinación del miembro del Servicio a desarrollarse profesionalmente</p>	VER CUADRO 30 DE EVALUACIÓN DEL DESARROLLO LABORAL	0.3 %
TOTAL DE EVALUACIÓN: 100%			

Fuente: Elaborado por el autor con base en el ESPE, y el informe de la Evaluación del desempeño del IFE 2002

Cuadro 29 Evaluación del desarrollo laboral

Cuadro 29 Evaluación del desarrollo laboral			
RUBROS A CONSIDERAR EN LA EVALUACIÓN ANUAL		DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
Diferencia en la calificación obtenida en las dos últimas evaluaciones del desempeño	NEGATIVA O EQUIVALENTE	Calificación obtenida en la última evaluación menor o igual a la obtenida en la penúltima evaluación.	0 puntos
	POSITIVA	Calificación obtenida en la última evaluación mayor a la obtenida en la penúltima evaluación:	Hasta 0.15 puntos:
		Entre 0.001 y 0.050 puntos de incremento:	0.025 puntos
		Entre 0.051 y 0.100 puntos de incremento:	0.05 puntos
		Entre 0.101 y 0.150 puntos de incremento:	0.075 puntos
		Entre 0.151 y 0.200 puntos de incremento:	0.1 punto
		Más de 0.201 puntos de incremento:	0.15 puntos
Diferencia en el promedio de calificación obtenida en el Programa de Formación y Desarrollo en los dos últimos ejercicios.	NEGATIVA O EQUIVALENTE	Promedio de calificación obtenida en la última evaluación menor o igual a la obtenida en la penúltima evaluación.	0 puntos
	POSITIVA	promedio de calificación obtenida en la última evaluación mayor a la obtenida en la penúltima evaluación:	Hasta 0.15 puntos:
		Entre 0.01 y 0.30 puntos de incremento:	0.05 puntos
		Entre 0.31 y 0.69 puntos de incremento:	0.1 punto
		0.7 o más puntos de incremento:	0.15 puntos
TOTAL DE PUNTOS POSIBLES:		0.3 (En escala de 0 a 10)	

Fuente: Elaborado por el autor con base en el ESPE, y el informe de la Evaluación del desempeño del IFE 2002

3.2.1 La evaluación del desempeño en el IFE (Las entrevistas)

La siguiente parte de este punto es revisar las entrevistas en materia evaluación del desempeño que existe en el IFE para lo cuál se realizo la siguiente pregunta a los entrevistados.

¿Conoce el sistema de evaluación del desempeño del IFE?

E1

Sí, nos evalúan en forma individual, en grupo y en eficacia y eficiencia, y cada que hay elecciones. La evaluación es mediante cedula que son ambiguas y se presta a la discrecionalidad. Si no te alineas nunca puedes obtener estímulos por una buena calificación.

E2

El examen de cargo y la forma de evaluación del desempeño del IFE considera muchísimos factores, a mí en lo personal se me hace un tanto complicada y generalmente no me meto tan a detalle para justificar las calificacionesafortunadamente he tenido la suerte de que independientemente de cada quien..... tanto yo como el evaluador o el evaluado de mi desempeño generalmente es bajo consenso..... se consensan y eso facilita el llenado de los formatos y evita a la larga las inconformidades en cuanto los resultados de calificación y sin embargo cuando se da esto generalmente la tendencia esque haya un acuerdo entre jefe y evaluado (jefe y subordinado) esto desvirtúa un poco el propósito de la objetividad pero simplifica las cosas y en cuanto a la evaluación creo es adecuada a la ponderación de cada uno de los indicadores.

E 3

La evaluación del desempeño del instituto ha sido dinámica y ha ido avanzando y evolucionando a través de los años, allá en sus orígenes el instituto nos daba una calificación que en donde nos establecía algo que nosotros no conocíamosdependía más de una recomendación.....del punto de vista de la percepción de nuestro superior jerárquico, este sin embargo hasta donde tengo entendido nos señalaba una calificación, que yo conocí hasta hace muy poco tiempo ya en el 2001 que es hasta que yo conocí mi antecedente en el instituto antes no lo conocía antes..... era confidencial de los superiores..... no podíamos tener acceso a el.

E 4

Es la forma en que evalúan el cumplimiento de la actividad que hacemos, y algunas actividades que previamente las hacen de nuestro conocimiento, me imagino yo que es con él animo de que se cumpla con el mayor grado de eficacia. Me parece que es algo bueno que nos sirve para trabajar mejor. Se consideran muchos aspectos subjetivos en la evaluación y hay que revisarla.

3.2.2 Análisis sobre la evaluación del desempeño en el IFE y el trabajo de campo

Los entrevistados mencionan en general que el modelo de evaluación y sus indicadores son ambiguos y que esto permite que exista discrecionalidad por parte de quienes evalúan los distintos factores. Ésta discrecionalidad, ambigüedad y discrecionalidad es una gran fuente de poder que tienen los evaluadores.

Se menciona que para obtener una buena calificación, en la evaluación es más importante alinearte a las ordenes del “**jefe**” –o bien de una buena recomendación del algún amigo-que tu desempeño profesional y tus méritos laborales.

Las evaluaciones se realizan por medio de **consenso** entre el evaluador y el evaluado para no tener inconformidades que puedan afectar la relación en el trabajo.

Queda claro que el **consenso** desvirtúa el proceso de evaluación pero se gana simplicidad en las cosas, pero sobre todo se mantienen las buenas relaciones por medio de la simulación.

3.3 La evaluación del desempeño individual (La normatividad)

En el nivel individual la evaluación del desempeño anual de los miembros del SPE que se encuentran en las juntas distritales son evaluados (ver cuadro 30) respecto al factor de eficacia/eficiencia en el logro de resultados globales derivados de objetivos y metas programadas y que tiene una ponderación de 60% respecto al total de la evaluación, en cuanto a los estándares profesionales corresponde un 25% y finalmente el trabajo en equipo representa el 15% del total de la evaluación.

CUADRO 30 PONDERACIONES Y EVALUADORES EN ÓRGANOS DESCONCENTRADOS

PUESTO EVALUADO	EVALUADOR															
	JERARQUICO Y REPRESENTANTES DEL CONSEJO GENERAL						NORMATIVO									
	SRIO. EJEC	C. PDTE. CONS. GRAL.	C. ELEC. CONS. GRAL.	REP. DE PART. POLÍT.	VOC. EJEC. LOCAL	VOC. EJEC. DTTAL.	JUNTA GRAL. EJEC.	JUNTA LOCAL EJEC.	DECEE C	DEOE	DERFE	V. S. LOCAL	V.C. LOCAL	V.O. LOCAL	V.R. LOCAL	DEOE/ D.J./DE A
V. E. LOCAL	E.P.S. P/P 0.721	E.P.S.P/ P 2.14	E.P.S.P/ P 8.57	E.P.S.P /P 3.57			E.E.L.R 60.00 T.E. 15.00									
V. S. LOCAL					E.P.S.P /P 25.00		T.E. 15.00									E.E.L.R 60.00
V. C. LOCAL					E.P.S.P /P 25.00		T.E. 15.00	E.E.L.R 60.00								
V. O. LOCAL					E.P.S.P /P 25.00		T.E. 15.00		E.E.L.R 60.00							
V. R. LOCAL					E.P.S.P /P 25.00		T.E. 15.00			E.E.L.R 60.00						
V. E. DISTRITAL					E.P.S.P /P 25.00		E.E.L.R 60.00 T.E. 15.00									
V.S. DISTRITAL						E.P.S.P /P 25.00	T.E. 15.00				E.E.L.R 60.00					
V. C. DISTRITAL						E.P.S.P /P 25.00	T.E. 15.00					E.E.L.R 60.00				
V. O. DISTRITAL						E.P.S.P /P 25.00	T.E. 15.00						E.E.L.R 60.00			
V. R. DISTRITAL						E.P.S.P /P 25.00	T.E. 15.00								E.E.L.R 60.00	

Donde: E. E.L.R.: Eficacia/Eficiencia en el Logro de Resultados

E.P.S.P/P Estándares Profesionales de Servicio

T.E.: Trabajo en Equipo

Fuente: SPE, modelo de evaluación, 2002

La junta distrital es evaluada entonces de la siguiente forma:

1) Al vocal ejecutivo distrital lo evalúan de la siguiente manera:

- En cuanto a la eficacia/eficiencia en el logro de resultados con un peso del 60 % lo evalúa la junta local ejecutiva
- En los estándares profesionales de servicio con un peso del 25% lo evalúa el vocal ejecutivo local
- El trabajo en equipo con un peso del 15% lo evalúa la junta local ejecutiva
- En el rubro de desarrollo laboral la evaluación la realiza la dirección ejecutiva del SPE

2) Al vocal secretario distrital lo evalúan de la siguiente manera:

- En cuanto a la eficacia/eficiencia en el logro de resultados con un peso del 60 % lo evalúa el vocal secretario local
- En los estándares profesionales de servicio con un peso del 25% lo evalúa el vocal ejecutivo distrital
- Al trabajo en equipo con un peso del 15% lo evalúan los miembros de la junta local ejecutiva
- En el rubro de desarrollo laboral la evaluación la realiza la dirección ejecutiva del SPE

3) Al vocal de capacitación lo evalúan de la siguiente manera:

- En cuanto a la eficacia/eficiencia en el logro de resultados con un peso del 60 % lo evalúa el vocal de capacitación local
- En los estándares profesionales de servicio con un peso del 25% lo evalúa el vocal ejecutivo distrital
- Al trabajo en equipo con un peso del 15% lo evalúan los miembros de la junta local ejecutiva
- En el rubro de desarrollo laboral la evaluación la realiza la dirección ejecutiva del SPE

4) Al vocal de organización distrital lo evalúan de la siguiente manera:

- En cuanto a la eficacia/eficiencia en el logro de resultados con un peso del 60 % lo evalúa el vocal de organización local.
- En los estándares profesionales de servicio con un peso del 25% lo evalúa el vocal ejecutivo distrital.
- Al trabajo en equipo con un peso del 15% lo evalúan los miembros de la junta local ejecutiva.
- En el rubro de desarrollo laboral la evaluación la realiza la dirección ejecutiva del SPE.

5) Al vocal de registro distrital lo evalúan de la siguiente manera:

- En cuanto a la eficacia/eficiencia en el logro de resultados con un peso del 60 % lo evalúa el vocal de registro local
- En los estándares profesionales de servicio con un peso del 25% lo evalúa el vocal ejecutivo distrital
- Al trabajo en equipo con un peso del 15% lo evalúan los miembros de la junta local ejecutiva.
- En el rubro de desarrollo laboral la evaluación la realiza la dirección ejecutiva del SPE

Los valores que se utilizan para las evaluaciones se encuentran en el cuadro 31.

Cuadro 31 Descripción de resultados y valores equivalentes		
DESCRIPCIÓN PARA LOGRO DE RESULTADOS	DESCRIPCIÓN EQUIVALENTE PARA ESTÁNDARES PROFESIONALES Y TRABAJO EN EQUIPO	VALOR
DESEMPEÑO SOBRESALIENTE EN EL CUMPLIMIENTO DE LA META PROGRAMADA	SOBRESALIENTE	5
MUY BUEN DESEMPEÑO EN EL CUMPLIMIENTO DE LA META PROGRAMADA	MUY BUENO	4
BUEN DESEMPEÑO EN EL CUMPLIMIENTO DE LA META PROGRAMADA	BUENO	3
DESEMPEÑO REGULAR EN EL CUMPLIMIENTO DE LA META PROGRAMADA	REGULAR	2
DESEMPEÑO INACEPTABLE EN EL CUMPLIMIENTO DE LA META PROGRAMADA	INACEPTABLE	1

Fuente: evaluación del desempeño anual, SPE 2002

El desempeño INACEPTABLE representa el valor no aprobatorio del indicador (1).

El desempeño REGULAR representa el valor mínimo aceptable aprobatorio del indicador (2), no obstante, la obtención de esta calificación en todos los indicadores (o su equivalente en puntos), no representa el mínimo aceptable aprobatorio del rubro.

El BUEN DESEMPEÑO y su equivalente BUENO representan el valor aprobatorio equivalente al cumplimiento satisfactorio y/o legal de las metas derivadas de los programas de trabajo (3).

Los desempeños MUY BUENO y SOBRESALIENTE respectivamente, representan los valores aprobatorios que identifican los desempeños destacados y que superan las expectativas inicialmente programadas o planteadas (4 y 5).

Respecto al grado de desempeño y la relación que guarda con sus resultados tenemos que se puede ser candidato a un estímulo (el premio es de aproximadamente 100, 000 –cien mil pesos-) por un desempeño sobresaliente hasta la separación del instituto como se muestra a continuación.

PUNTAJE	GRADO DE DESEMPEÑO	ACCION
9.00 A 10.00	SOBRESALIENTE	CANDIDATO A INCENTIVO
8.00 A 8.99	MUY BUENO	
7.00 A 7.99	BUENO	
6.00 A 6.99	REGULAR	PROGRAMA ESPECIAL
0.00 A 5.99	INACEPTABLE	SEPARACION DEL S.P.E.

Fuente: evaluación del desempeño anual SPE, 2002

3.3.1 La evaluación del desempeño individual (Las entrevistas)

Para conocer si el desempeño individual esta considerado en el ESPE se realizo la siguiente pregunta a los entrevistados:

¿Considera que el desempeño individual esta reflejado en el Estatuto del SPE?

E1

Sí, por supuesto ya que esta establecido en el COFIPE, además sólo evaluando el trabajo del individuo es como sabemos si se sirve o no a la institución.

E2

El desempeño individual esta reflejado en el estatuto de desarrollo profesional y este por la evaluación del desempeño, considero que dentro de todo, la dificultad es la de poder alejar la subjetividad en la evaluación de quien sea, sería un gran avance porque le da certeza al funcionario evaluado en su permanencia porque de alguna manera él puede en caso de ser evaluado negativamente y de sustentar lo contrario la oportunidad de defenderse y demostrar que el jefe lo evaluó de alguna manera mal, en el caso de alguna evaluación negativa.....en el caso de una evaluación positiva que la calificación sea mayor a lo que quizás los resultados pudieran reflejar pues da pie a que nadie sé inconforme porque nadie va contra los propios beneficios, entonces es sólo cuando se da de forma negativa y hay elementos, se ha dado el caso en que ha habido algunos compañeros que impugnan y que en la mayoría de los casos tienen la información suficiente y así el resultado les favorece.

E3

Bueno es que ya en el 1993 se hablaba de la evaluación, se creó el primer estatuto del servicio profesional, donde se estableció una serie de parámetros objetivos, cuestiones que debes de cumplir a nivel institucional por cada uno de los miembros del servicio profesional electoral, allá fue donde se creó por primera vez el SPE. Comentamos que en 1991, obteníamos a lo mejor una información de que habría un servicio de carrera pero no era más que un simple comentario. En 1993 por primera vez se empezó a trabajar en esto y se establecieron parámetros sin embargo, también fue y continúa siendo discrecional.

Fue por 1996-1997 cuando se empieza a dar forma al SCC y se crean nuevos estatutos en 1997, y a partir de ahí tenemos ya conocimientos de cómo es la evaluación del desempeño del instituto a través de parámetros de metas bien definidas y que de alguna forma por lo menos nos da certeza a nosotros de los aspectos que nos van a evaluar, sin que esto haya sido una cuestión perfecta porque incluso para las autoridades la evaluación del desempeño tiene una serie de errores, de inconsistencias, de impresiones que hay que ir arreglando con el paso del tiempo sin embargo ha sido un beneficio para nosotros porque por lo menos ya sabemos, que nos evalúan, quien nos evalúan y como nos evalúan.

E4

El estatuto no lo recuerdo bien creo que no lo refleja. Sobre estos tendríamos que revisar datos más generales de la DGSPE.

Pienso que le falta que se vea reflejado el desempeño de cada miembro del SPE, por que hay aspectos que creo que han sido olvidados como es el de la calidad a veces se califica la puntualidad, pero hay que considerar la calidad, el cuidar la puntualidad del trabajo, la calidad del servicio.

3.3.2 Análisis sobre la evaluación del desempeño individual y el trabajo de campo

La evaluación del desempeño individual de los cuatro vocales (secretario, de organización, de registro y de capacitación) de una junta distrital corresponde al vocal ejecutivo distrital quien es su superior jerárquico y tiene un puntaje de 25/100. Esta evaluación corresponde a los estándares profesionales de servicio fundados en principios y perfiles de actuación como se ve en el formato siguiente:

DIRECCIÓN EJECUTIVA DEL SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL EVALUACIÓN ANUAL DEL DESEMPEÑO									
FORMATO DE EVALUACIÓN DE LOS ESTÁNDARES PROFESIONALES DE SERVICIO FUNDADOS EN PERFILES Y PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN									
LEGALIDAD									
APEGO ESTRICTO A LAS DISPOSICIONES JURÍDICO ELECTORALES Y TÉCNICO ADMINISTRATIVAS, ASÍ COMO A LOS PRINCIPIOS INSTITUCIONALES ESTABLECIDOS EN LA CONSTITUCIÓN, EN EL COFIPE Y DEMÁS LEYES APLICABLES EN MATERIA ELECTORAL O DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.									
SOBRESALIENTE	5	MUY BUENO	4	BUENO	3	REGULAR	2	INACEPTABLE	1
CERTEZA									
CONOCIMIENTO PLENO DE LA FUNCIÓN ELECTORAL, VERACIDAD Y CONFIABILIDAD EN LOS ACTOS, RESULTADOS Y DECISIONES, POR LO QUE SON COMPLETAMENTE VERIFICABLES.									
SOBRESALIENTE	5	MUY BUENO	4	BUENO	3	REGULAR	2	INACEPTABLE	1
OBJETIVIDAD									
APLICACIÓN DE METODOLOGÍAS PREESTABLECIDAS EN LOS ANÁLISIS Y JUICIOS CON EL FIN DE EVITAR SESGOS DERIVADOS DE INTERESES O PREFERENCIAS PERSONALES.									
SOBRESALIENTE	5	MUY BUENO	4	BUENO	3	REGULAR	2	INACEPTABLE	1
IMPARCIALIDAD									
COMPORTAMIENTO Y TOMA DE DECISIONES SIN FAVORITISMOS O INCLINACIONES DE NINGUNA ESPECIE.									
SOBRESALIENTE	5	MUY BUENO	4	BUENO	3	REGULAR	2	INACEPTABLE	1
INDEPENDENCIA									
DESEMPEÑO EN ACTOS Y RESOLUCIONES SIN PRESIÓN ALGUNA QUE IMPLICARA DEPENDENCIA DE CRITERIOS Y OPINIONES AJENOS A LOS PRINCIPIOS Y NORMAS ESTABLECIDOS EN LA CONSTITUCIÓN Y EL COFIPE.									
SOBRESALIENTE	5	MUY BUENO	4	BUENO	3	REGULAR	2	INACEPTABLE	1
CAPACIDAD ORGANIZATIVA									
IDENTIFICACIÓN CLARA DE LOS OBJETIVOS QUE SE DEBEN ALCANZAR, MANTENIMIENTO DEL CONTROL DE LOS MISMOS ASÍ COMO DE LOS PROCESOS DERIVADOS Y DE LOS RESULTADOS ESPERADOS.									
SOBRESALIENTE	5	MUY BUENO	4	BUENO	3	REGULAR	2	INACEPTABLE	1
CAPACIDAD DE MANDO Y DIRECCIÓN (HABILIDAD EJECUTIVA)									
EN SU CASO, ADECUADO EJERCICIO DE LA AUTORIDAD, EMISIÓN DE ORDENES CON INSTRUCCIONES PRECISAS CON EL FIN DE OBTENER CONFIANZA Y COLABORACIÓN DE LOS SUBORDINADOS.									
SOBRESALIENTE	5	MUY BUENO	4	BUENO	3	REGULAR	2	INACEPTABLE	1
CRITERIO Y PREVISIÓN									
TOMA DE DECISIONES ACERTADAS PARA ENCARAR Y ANTICIPAR PROBLEMAS Y ACCIONES COMPLEJAS, APTITUD PARA INTERPRETAR Y APLICAR LAS POLÍTICAS ESTABLECIDAS CONSULTANDO CON LOS SUPERIORES SOLAMENTE LO QUE ESCAPA A SUS ATRIBUCIONES.									
SOBRESALIENTE	5	MUY BUENO	4	BUENO	3	REGULAR	2	INACEPTABLE	1
COLABORACIÓN									
DISPOSICIÓN PERMANENTE PARA LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO CONJUNTO.									
SOBRESALIENTE	5	MUY BUENO	4	BUENO	3	REGULAR	2	INACEPTABLE	1
DISCIPLINA									
OBSERVANCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS INSTRUCCIONES IMPARTIDAS POR LOS SUPERIORES Y LAS INSTANCIAS NORMATIVAS.									
SOBRESALIENTE	5	MUY BUENO	4	BUENO	3	REGULAR	2	INACEPTABLE	1
RELACIONES INTERPERSONALES									
SENSIBILIDAD Y RESPETO EN LA COMUNICACIÓN, RELACIONES DE TRABAJO Y ATENCIÓN CON LAS AUTORIDADES DEL INSTITUTO, REPRESENTANTES DE PARTIDOS POLÍTICOS, COMPAÑEROS Y CIUDADANÍA.									
SOBRESALIENTE	5	MUY BUENO	4	BUENO	3	REGULAR	2	INACEPTABLE	1
PROFESIONALISMO Y COMUNICACIÓN									
MANTIENE CONOCIMIENTO IDÓNEO SOBRE SU CAMPO DE TRABAJO Y TIENE UNA ADECUADA COMUNICACIÓN ORAL Y ESCRITA DE INFORMACIÓN, INSTRUCCIONES Y ACUERDOS QUE LE PERMITE ACLARAR DUDAS A SUS SUBORDINADOS Y/O SUPERIORES.									
SOBRESALIENTE	5	MUY BUENO	4	BUENO	3	REGULAR	2	INACEPTABLE	1
PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA									
EXCELENTE ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD EN EL LUGAR DE TRABAJO Y/O COMISIÓN.									
SOBRESALIENTE	5	MUY BUENO	4	BUENO	3	REGULAR	2	INACEPTABLE	1

El modelo de evaluación del IFE es un gran avance, sin embargo como los burócratas piensan, sienten, se reconfiguran, tienen intereses propios y se (re) adaptan a las normas escritas y no escritas, esto genera que las evaluaciones se vayan distorsionando y/o que los parámetros dejen de ser funcionales y se conviertan 1) en obsoletos, por que los “burlen” los individuos, 2) o que por razones políticas no se creen nuevos indicadores de evaluación.

Como se ve en el formato anterior el vocal ejecutivo distrital evalúa a sus vocales con reactivos como el de legalidad, certeza, objetividad, imparcialidad, independencia, capacidad organizativa, criterio y previsión, colaboración, disciplina, relaciones interpersonales, profesionalismo y comunicación y finalmente puntualidad y asistencia.

Al respecto medir que tan legal eres con un valor que va desde sobresaliente, muy bueno, bueno, regular e inaceptable, es incierto, puesto que es poco coherente expresar que alguien es por ejemplo bueno o regular en legalidad, ese indicador es más bien de blanco y negro, es decir, simple y llanamente eres legal o no eres, eres objetivo e imparcial o no eres, creo que no se puede decir que alguien es regularmente imparcial. En este sentido las unidades de medida están desfasadas, ya que los miembros del SPE dicen que son conceptos muy abstractos, que es muy difícil sustentar y evaluar a alguien en objetividad, legalidad y que lo que provoca este modelo es que no entiendan que se pregunta o mejor dicho que se quiere evaluar.

Esto tiene sus ventajas y desventajas, ya que por ser los instrumentos fuente de interpretación, ambiguos y fuente de incertidumbre, la ventaja es que te permite tener una buena evaluación individual al estar bien con **“el jefe jerárquico o los jefes normativos de la junta local respectivamente”** y la desventaja que puedes ser evaluado negativamente si no te **“alineas”** como dicen los entrevistados; aun cuando reúnas los documentos soporte es muy difícil comprobar por ejemplo el profesionalismo.

Por eso es mejor como dicen los entrevistados “**negociar**” con el evaluador para que este la fiesta en paz y como dice uno de los entrevistados esto desvirtúa el propósito de la objetividad se vuelve **subjetivo** pero simplifica las cosas y como en política sino puedes generar amigos es mejor no generas enemigos.

3.4 La evaluación de los equipos de trabajo en el IFE (La normatividad)

Un equipo de trabajo en el IFE es considerado como una Unidad Administrativa, una junta local o distrital (ver cuadro 32 y 33) y se evalúa en los aspectos funcionales y de organización interna que contribuyen a la realización de los objetivos y metas institucionales que tienen encomendados.

Al respecto y de quien toma la definición de trabajo en equipo el IFE, es de Jon Katzenbach y Douglas Smith¹⁶, quienes han definido al equipo de la siguiente manera: “Un equipo se compone de un número reducido de personas con actividades complementarias, que tienen un compromiso con un propósito en común, una serie de metas de desempeño y un enfoque, de todo lo cual son mutuamente responsables.

El trabajo en Equipo se evalúa según Katzenbach y Douglas Smith con base en un instrumento de evaluación diseñado en función del “Perfil de las Características Organizacionales” de Likert, que mide el trabajo en equipo en ocho dimensiones:

- Métodos de mando
- Fuerzas motivacionales
- Procesos de comunicación
- Procesos de influencia
- Toma de decisiones
- Procesos de planificación
- Procesos de control, y
- Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento

¹⁶ Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith 1995: 172.

Cuadro 32 Integrantes y evaluación de un equipo de trabajo en una Junta Local (32)	
Integrantes	¿Quién evalúa?
Vocal Ejecutivo Local Vocal Secretario Local Vocal de Capacitación Electoral y Educación Cívica Local Vocal de Organización Electoral Local Vocal del Registro Federal de Electores Local Jefe del Departamento de Coordinación Regional Jefe de Oficina de Cartografía Estatal y Jefe de Oficina de Seguimiento y Análisis Local	Junta General Ejecutiva Integrantes: Consejero Presidente Secretaria de la Junta General Ejecutiva Director Ejecutivo del Registro Federal Electoral Director Ejecutivo de Prerrogativas y Partidos Políticos Dirección Ejecutiva de Organización Electoral Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral Encargada de la Dirección Ejecutiva de Capacitación Electoral y Educación Cívica Dirección Ejecutiva de administración

Fuente: Elaborado por el autor con base en el COFIPE y el ESPE

Cuadro 33 Integrantes y evaluación de un equipo de trabajo en una Junta Distrital (300)	
Integrantes	¿Quién evalúa?
Vocal Ejecutivo Distrital Vocal Secretario Distrital Vocal de Capacitación Electoral y Educación Cívica Distrital Vocal de Organización Electoral Distrital Vocal del Registro Federal de Electores Distrital y Jefe de Oficina de Seguimiento y Análisis Distrital	Integrantes de su respectiva Junta Local Vocal Ejecutivo Local Vocal Secretario Local Vocal de Capacitación Electoral y Educación Cívica Local Vocal de Organización Electoral Local Vocal del Registro Federal de Electores Local Jefe del Departamento de Coordinación Regional Jefe de Oficina de Cartografía Estatal y Jefe de Oficina de Seguimiento y Análisis Local

Fuente: Elaborado por el autor con base en el COFIPE y el ESPE

La siguiente parte de este punto es revisar las entrevistas en materia de equipo de trabajo.

3.4.1 Los equipos de trabajo en el IFE (Las entrevistas)

Para conocer si los miembros de la junta distrital analizada considera que existen equipos de trabajo en el IFE se realizo la siguiente pregunta a los entrevistados:

¿Existe un equipo de trabajo en la junta?

E1

Existen varios, pero más que equipos son camarillas aun cuando el jefe ha puesto todo de su parte no se han podido vencer las resistencias ¿Cuáles son esas resistencias? Pues las relaciones que se tienen con los partidos políticos, hay mucha gente que tiene los colores bien puestos.

E2

Pues generalmente más que equipo de trabajo es de subordinación porque depende en el área en que uno se encuentre.....y precisamente como uno es evaluado es que estamos subordinados. Independientemente de que en el área en que uno se encuentre por el tipo de evaluación e incluso de las sanciones que se consideran dentro del mismo estatuto del servicio profesional a uno lo obligan a cumplir con las actividades que están encomendadas, entonces de alguna manera uno por cuestión individualista cumple con sus responsabilidades y a la larga se fomenta que se integre el equipo de trabajo, salvo aquellos casos que también me a tocado ver donde hay un conflicto declarado entre algunos compañeros de trabajo y que eso desgasta tanto a ellos como a la institucióny eso a la larga se ve reflejado incluso en las calificaciones porque disminuye en cuanto a la evaluación y desempeño, precisamente por que no hay una armonía en cuanto a la labor que se viene realizando.

E3

El IFE se entiende por su estructura a nivel legal (que establece el COFIPE) prioritariamente se establecen equipos de trabajo, muestra de ello es que el consejo general es un grupo de personas, y la junta ejecutiva es un grupo de personas o un equipo de trabajo, las juntas locales tienen la misma conformación, en los consejos locales es igual.

Lo mismo acontece con las juntas Distritales y en los consejos Distritales, ahora.....sabemos que los mexicanos (¿yo creo que por cultura?) no tiene la inclinación, la preferencia, la facilidad de trabajar de manera colectiva esto es una pretensión legal e institucional de integrar equipos, la junta.....donde yo trabajo, pues si no es un equipo de trabajo..... si esta muy próximo a serlo, porque existe la coordinación, la contribución, el entendimiento sobre todo la comunicación para que todos vayan sumándose a los objetivos institucionales y las metas específicas que podamos cumplir cada año, entonces podría hablar que si estamos prácticamente trabajando en equipo, debe ser prioritario e importante en el instituto, estamos en la actualidad en un proceso de reedificación y de redefinición de los equipos de trabajo, unos estamos percatándonos de que hay grandes movimientos en la estructura del servicio profesional electoral esto nos dice a nosotros una cosa muy sencilla que los equipos que pretendieron formar a través de los años y en la actualidad están en crisis, o se han formado dentro de todo ello por los movimientos y esto es una situación que refleja en gran medida y a pesar que la ley establezca, que deben de ser equipos de trabajo, que debe haber coordinaciones en las cuestiones de las actividadesesto no ha sido una cuestión que hallamos alcanzado.....entonces se van a dar cuenta como en el caso del Distrito Federal han abierto canales, muchos movimientos en la instalación de las juntas Distritales y esto habla pues de que no han podido conformar propiamente equipos de trabajo a pesar que se ha hecho el mayor esfuerzo en este sentido.

E4

Se supone que trabajamos en equipo.....que la junta es eso..... una reunión de los 5 vocales.....es un órgano colegiado, la evaluación es importante, sin embargo aquí viene otra contradicción desde mi punto de vista se califica de manera grupal y se dan estímulos de manera individual, es decir.....sé evalúa al trabajo en equipo pero los estímulos son individuales, creo que no se estimula al equipo, el estímulo que se da de manera individual debería de ser por equipos. No hay estímulos al trabajo por quipo. Y cuando alguien se hace acreedor por su mérito al premio es considerado como un **“apestado”** el cuál sufre las represalias de los otros compañeros de trabajo por la envidia que les genera que otros si cumplan con su trabajo de manera eficiente y eficaz.

3.4.2 El significado del trabajo en equipo en la junta distrital

Para conocer el significado del trabajo en equipo se realizó la siguiente pregunta a los entrevistados:

¿Qué significa para usted el trabajo en equipo?

E1

Significan puntos para recibir los estímulos económicos y sobre todo para no ser despedido. Significan ser político se deben saber tejer alianzas unirte a otros para que no te corran. ¿Qué significa ser político? Cuidarse de lo que dices, haces y de que con quien te juntas.

E2

Trabajo en equipo.....en lo personal, yo nunca he creído en el trabajo en equipo aunque se plantee. Porque se supone que a uno desde el kinder le enseñan a realizar el trabajo precisamente en equipo, primaria, secundaria incluso cuando uno esta en la licenciatura, siempre se hacen equipos de trabajo para obtener alguna calificación sin embargo en la realidad generalmente nunca me ha tocado ver un trabajo en equipo en armonía. En el IFE no hay un trabajo en armonía, porque todo mundo al final de cuentas es mas individualista y busca sus propios objetivos y sólo se da cuando coinciden con los del equipo (los objetivos),sólo cuando llegan a coincidir puesto que es muy difícil que todos los miembros del equipo coincidan en algo, y es cuando efectivamente se da, porque muchos dicen que es la institución pero no.....generalmente cómo seres racionales la mayoría de las personas anteponen sus intereses personales, busca su propio beneficio y busca el beneficio que justifica su permanencia, pero si después de esto se logran empatar estos objetivos tanto los

individuales como los institucionales que es de lo mas dificil, pues se daría desde mi perspectiva una integración de equipos de trabajo como no me ha tocado ver todavía.

E3

El trabajo en equipo significa mas que nada eliminar los egoísmos, los protagonismos y que se entienda que por encima de cualquier cosa, están los objetivos institucionales y las metas especificas y para este efecto todos debemos contribuir o debiéramos contribuir al desarrollo de los mismos, es decir, sólo así se integran los equipos de trabajo, claro siempre en los equipos debe haber un coordinador o los hay regularmente, no es que sea el protagonismo o el protagonista del trabajo institucional pero el que de alguna manera marque pautas, directrices, indicadores, decisiones, comentarios, para poder desarrollar de la mejor manera el trabajo que necesite la institución.

E4

Trabajar conjuntamente cumplir con las actividades de manera conjunta participar todos los que somos más a fines a esa actividad.

3.4.3 Los miembros del equipo de trabajo

Para identificar a los miembros del equipo de trabajo se realizó la siguiente pregunta a los entrevistados:

¿Quiénes forman parte del equipo de trabajo en la junta?

E1

No hay un equipo de trabajo como lo pretenden las normas del IFE, cada quien hace lo suyo.

E2

Todos los de la junta

E3

Los miembros de la junta Distrital, ya que es por definición del código (COFIPE), que la junta se integra por 5 vocales:

El vocal ejecutivo

El vocal secretario.

El vocal de capacitación

El vocal de organización

El vocal de registro

Somos 5 personas, las decisiones son colegiadas es decir, mensualmente celebramos una reunión nosotros, donde tomamos las principales determinaciones en relación con el trabajo y en relación con las dinámicas que hay que implementar y atender entonces creo que hasta la fecha no hemos tenido mayores

problemas porque la comunicación ha sido la base para el entendimiento y desarrollo de las actividades.

E4

Todo el personal, los 5 vocales.

3.4.4 La pertenencia al equipo de trabajo

Para identificar el grado de pertenencia al equipo de trabajo se realizó la siguiente pregunta a los entrevistados:

¿Se considera miembro del equipo de trabajo (de la junta)?

E1

Miembro del IFE si, de la junta también, pero no somos un equipo hay diferencias y rencillas.

E2

Si me considero un miembro del equipo de trabajo porque en el área donde actualmente me encuentro, el **jefe** es una persona abierta que trata de consensar las decisiones antes de ponerlas, entonces siempre nos sondea.....nos pregunta como vemos tal, cualo determinada medida y viendo el tipo de opiniones toma una decisión, entonces hoy en la actualidad, aparte de que yo cuido mi lugar de trabajo apoyo la labor de mi **jefe** porque a todos nos ha sabido dar nuestro lugar.

E3

Sí, yo soy él mas convencido, o al menos pretendo serlo.....de que este tiene que ser un equipo de trabajo que para efecto de las actividades puedan salir de la mejor maneraya que en la actividad que realizamos no tenemos ni hemos tenido nosotros en el tiempo que tengo de coordinar a este equipo, algún problema que se haya reflejado en el desarrollo institucional o que haya trascendido mas allá de la junta Distrital, entonces yo creo que esto si es un equipo de trabajo.

E4

En lo personal si me considero, aunque eso se lo deberías de preguntar a los otros miembros de la junta.

3.4.5 El peso de la evaluación del equipo de trabajo

Para conocer el sentir de los miembros del equipo de trabajo respecto al porcentaje que tiene el equipo de trabajo se realizó la siguiente pregunta a los entrevistados:

¿Considera que el porcentaje de la evaluación en cuanto a equipo de trabajo es adecuada?

E1

Si, por que si nos evalúan más alto y ya que no somos un equipo de trabajo.....pues eso seria más difícil para todos. Primero tendríamos que cambiar la actitud de la gente para que no te esconda la información y trabajen como es.

E2

Yo pienso que el porcentaje independientemente de que sea mínimo creo que es el 15% ¿verdad?.....(sin embargo ese 15%) nos quita muchas veces a aquellos funcionarios que fuimos evaluados muy bien, que podamos acceder al premio u obtener el premio porque ese 15% es determinante y yo pienso que ese porcentaje es el adecuado pero una cuestión dentro del IFE es que ese porcentaje lo determinan los integrantes de las entidades locales, o sea la junta local pero los miembros de la junta local como pocas veces hacen supervisión de los distritos desconocen los trabajos de la integración de los miembros de los distritos en mi caso yo estoy en un órgano Distrital y como nos evalúan es de forma subjetiva..... ellos tienen **informantes informales** que pueden ser miembros de su misma área de la vocalía o de su propia junta porque todos los vocales de la junta vocal son los que emiten la evaluación que le otorgan el trabajo al equipo a cada uno de los miembros de los distritos pero como no conocen, ni

incluso a veces ni a los propios miembros pues es una evaluación totalmente subjetiva y fuera de la realidad.

Entonces eso es determinante para que algunos accedan o no a los premios, que sean diezmados en una evaluación más positiva o independientemente de lo favorable, de lo objetivo, entonces pierde mucho más la objetividad porque se desconoce al funcionario a evaluar, al equipo de trabajo a evaluar, a veces nada mas en generalidades se evalúa.....pues si se considera que un distrito es conflictivo se le evalúa mal, aunque haya **elementos** muy valiosos que efectivamente estén haciendo todo lo posible para favorecer a su equipo de trabajo.

E3

Lo que pasa que cada vez que se practican las evaluaciones anuales del desempeño a los miembros del servicio.....recurrentemente nosotros los que somos evaluados, en su momento cuestionamos los parámetros que se determinan cada año. Ya que no son, siempre muy objetivos, a veces son demasiado subjetivos o más allá de lo que puede ser la realidad y esto genera la inconformidad de todos nosotros porque a veces se evalúan cosas que no tienen mayor trascendencia institucional y se dejan al margen aquellos trabajos que debieran tener mayor peso.

Muestra de ello es el trabajo en equipo que le dan un porcentaje marginal prácticamente mínimo en el porcentaje total de la evaluación anual del desempeño. Esto genera inconformidades para aquellas personas que cesan y conformidades para aquellos que **recurrentemente la libran**, pues salen al margen del desarrollo de trabajo en equipo y perfectamente valuados entonces creo que hay mucho toda vía que hacer en el instituto, sobre todo una mayor atención a la información que se genera con motivo de la evaluación particularmente de los que son evaluados, ya que recurrentemente no tienen la

certeza que fueron objetivamente evaluados por parte de sus superiores directos.

E4

No he reflexiona sobre ello, generalmente..... mira esto es un trabajo muy pesado, por los problemas personales que tienesque pueden darse y como somos muy pocos los trabajadores, hay mucho roce. Las relaciones personales son duras, habría que ver como lo suavizamos. Habría que ver como evaluar las relaciones personales.

3.4.6 Análisis sobre la evaluación de los equipos de trabajo y el trabajo de campo

El trabajo en equipo (considerado este como una junta distrital) en el IFE es evaluado por la junta local ejecutiva con base en ocho factores como lo muestra el siguiente formato:

		DIRECCIÓN EJECUTIVA DEL SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL EVALUACIÓN ANUAL DEL DESEMPEÑO FORMATO DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO							
		JUNTA EVALUADORA: _____		JUNTA EVALUADA: _____					
ENTIDAD: _____									
REACTIVO 1	La ORGANIZACIÓN FUNCIONAL que usted percibe de la Junta Ejecutiva con relación al cumplimiento de objetivos y metas institucionales en general es:								
SOBRESALIENTE	5	MUY BUENO	4	BUENO	3	REGULAR	2	INACEPTABLE	1
REACTIVO 2	Los PROCESOS DE INFLUENCIA coordinados por el Vocal Ejecutivo entre los miembros de la Junta Ejecutiva para el logro de los objetivos y metas del programa de trabajo son:								
SOBRESALIENTE	5	MUY BUENO	4	BUENO	3	REGULAR	2	INACEPTABLE	1
REACTIVO 3	Las PROPUESTAS DE CAMBIO, MEJORA, INNOVACIÓN O MODERNIZACIÓN de los procedimientos que en su caso ha implementado el Instituto han sido recibidos por la Junta Ejecutiva de manera:								
SOBRESALIENTE	5	MUY BUENO	4	BUENO	3	REGULAR	2	INACEPTABLE	1
REACTIVO 4	El TIEMPO GENERAL O PROMEDIO que ocupa la Junta Ejecutiva como equipo de trabajo para la realización de las actividades programadas es:								
SOBRESALIENTE	5	MUY BUENO	4	BUENO	3	REGULAR	2	INACEPTABLE	1
REACTIVO 5	La ACTITUD que regularmente se percibe entre los miembros de la Junta Ejecutiva respecto a las RELACIONES INTERPERSONALES para el buen desempeño de las actividades encomendadas es de:								
SOBRESALIENTE	5	MUY BUENO	4	BUENO	3	REGULAR	2	INACEPTABLE	1
REACTIVO 6	El CLIMA O AMBIENTE LABORAL, LA ARMONÍA E INTEGRACIÓN que se presenta al interior de la Junta Ejecutiva es:								
SOBRESALIENTE	5	MUY BUENO	4	BUENO	3	REGULAR	2	INACEPTABLE	1
REACTIVO 7	La forma en que al interior de la Junta Ejecutiva se COMUNICAN INSTRUCCIONES, ACUERDOS O DUDAS es:								
SOBRESALIENTE	5	MUY BUENO	4	BUENO	3	REGULAR	2	INACEPTABLE	1
REACTIVO 8	La manera en que se RESUELVEN LOS PROBLEMAS O DIFICULTADES que se presentan al interior de la Junta Ejecutiva, se da de forma:								
SOBRESALIENTE	5	MUY BUENO	4	BUENO	3	REGULAR	2	INACEPTABLE	1

La discusión central de este punto es profundizar sobre los equipos de trabajo ya que al ser evaluados como junta distrital se busca garantizar la cooperación de los individuos para que de manera conjunta y mediante un buen clima organizacional alcancen las metas y los objetivos estratégicos.

Sin embargo veamos qué es lo que sucede en la realidad, ya que por una parte tenemos que la teoría de la elección racional y el modelo del mercado como asignador de recursos trae consigo y como base al famoso individualismo metodológico que en términos generales considera al hombre como un ser 1) Egoísta, 2) Racional y 3) Maximizador

Así, tenemos que como mencionan los entrevistados no existe un equipo de trabajo en la junta analizada debido a que cada miembro de la junta realiza sus actividades bajo un esquema individual y egoísta y si una vez que ha realizado su trabajo este sirve para la justificación del trabajo en equipo es ya una verdadera ganancia además que la evaluación la viven como una subordinación.

Se menciona que los mexicanos no tienen la inclinación o preferencia para trabajar en quipo como si por el sólo hecho de ser mexicano se tiene ya que cargar con ese peso.

Se cree que los equipos que pretendieron formar a lo largo de los años están en crisis y hay una serie de redefiniciones de los equipos de trabajo y en el SPE y que a pesar de los esfuerzos no se ha podido conformar equipos de trabajo a pesar de todos los esfuerzos.

Se menciona también por ejemplo que los estímulos se dan de manera individual y que la evaluación es en forma de colectiva, lo que en lugar de dar una motivación al trabajo en equipo genera incertidumbre, competencia desleal, y marginación para quien tiene la **“mala suerte de ganar el premio-estimulo”** ya que se convierte en un **apestado y traidor** ante los ojos de sus compañeros por mucho

tiempo, e inclusive se menciona que algunos de los “**apestados**” han tenido que cambiar de junta por la presión tan fuerte que se ejerce sobre ellos.

Sin embargo a pesar de que en la realidad el individuo lamentablemente es más individualista que solidario las tendencias (ver cuadro 34) son que “aún por la fuerza” o por las necesidades propias de la competitividad mundial, el auge del imperialismo y la dominación de la ciencias y la sociedad por parte de la economía-management como dice Omar Acktuf es que el individuo tiene que trabajar de manera **colectiva y cooperando**.

El significado de trabajar en equipo va desde una posición en la que sólo son puntos para recibir estímulos y se considera como no ser egoísta y entender que sobre todo está el instituto (IFE) y trabajar de manera conjunta hasta una visión en la que todos los miembros son individualistas, racionales y buscamos los propios objetivos y el equipo de trabajo sólo se da cuando los objetivos de los otros coinciden, se busca justificar la permanencia en el puesto

Al equipo de trabajo lo consideran sólo como la integración de los cinco vocales y no toman en cuenta en el equipo de trabajo al personal que no es miembro del SPE. Tres de cuatro miembros de consideran miembros del equipo de trabajo gracias a que el jefe es una persona abierta le gusta el consenso y sólo un entrevistado dice que el por si sólo se considera miembro, pero los demás no lo consideran así. Por lo que podemos concluir que no existe una real integración de un equipo de trabajo. Además de que un miembro de la junta analizada no quiso participar en esta investigación porque pensó que los comentarios que me hiciera los podían usar en su contra y su argumento oficial fue que nada sabía del modelo de evaluación del desempeño del IFE.

Se considera también que el porcentaje de 15% para la evaluación del desempeño de los equipos de trabajo es adecuada ya que al no haber un equipo de trabajo afectaría que el peso fuera más alto. Se menciona que hay que cambiar la actitud

de la gente para que coopere y no esconda la información. La junta local como nunca supervisan evalúan por apreciaciones de “**informantes informales**” mediante evaluaciones subjetivas y fuera de la realidad.

Se reitera que los parámetros son muy subjetivos, ya que no hay la certeza de ser evaluados de manera objetiva.

Cuadro 34 valores de comportamiento		
	Del Pasado	Al Futuro
Individuo	CO-DEPENDENCIA	INTERDEPENDENCIA
	MIEDO/TEMOR/ANSIEDAD	CONFIANZA/ASOMBRO
	COMPETITIVO	COOPERADOR
	CONCENTRADO EN PROBLEMAS	CONCENTRADO EN LA OPORTUNIDAD
	CONCENTRADO EN PROBLEMAS	EVOLUCIONARIO
Pensamiento	LOGICO/RACIONAL	CREATIVO/IMAGINATIVO
	CERTIDUMBRE	CURIOSIDAD
	RESPONDIENDO/REACCIONANDO	INICIANDO/ANTICIPANDO
	COMPARANDO CON EL PASADO	VIVIENDO EL PRESENTE
	DEDUCTIVO	INDUCTIVO
Organizacionales	ADMINISTRACION/OBJETIVOS	LIDERAZGO/VISION
	JERARQUICO	ORGANICO/HORIZONTAL E INTEGRADO
	COMPETENCIA INTERNA	ACTITUD COOPERATIVA
	FALLAS/CULPAS	APRENDIZAJE/APOYO
	DIVISIONES FUNCIONALES Y AREAS PROPIAS	GRUPOS INTEGRADOS A LAS TAREAS

Fuente: El factor humano en las organizaciones, más allá de la racionalidad, Anahí Gallardo Velázquez, Anahi y Alonso Alvarez Irene12-13.

3.5 La evaluación del desempeño organizacional: El logro de metas y objetivos en el IFE (La normatividad)

La evaluación anual del desempeño del personal de carrera adscrito en órganos desconcentrados (también en las oficinas centrales y en la estructura desconcentrada del registro federal de electores) en cuanto a la eficacia/eficiencia en el logro de resultados globales derivados de objetivos y metas programadas evalúa su cumplimiento a partir de los resultados concretos obtenidos en el desempeño de los miembros del SPE con una ponderación para la eficacia del 95% y para la eficiencia el 5% en donde estos contribuyen directamente a la evaluación organizacional del IFE que se centra fundamentalmente en una revisión presupuestal, en el cumplimiento de la misión, visión y los objetivos estratégicos es decir, la evaluación organizacional es en el IFE una evaluación de la planeación estratégica.

3.5.1 El trabajo en equipo y la convergencia de objetivos (Las entrevistas)

Para conocer si el trabajo en equipo propicia la convergencia de objetivos se realizó la siguiente pregunta a los entrevistados:

¿Considera que el trabajo en equipo propicia la convergencia de objetivos?

E1

Si ya que el trabajo se hace a pesar de todo y de todos.

E2

Pues yo creo que es al revés (lo decía hace rato) que la convergencia de objetivos posibilita trabajos en equipos. Yo pienso que esto es de otra manera porque yo no creo que el trabajo en equipo hace converger objetivos, yo pienso que los objetivos convergentes esos si pueden fomentar un trabajo en equipo.

E3

Sí, por que todo esta regulado y el jefe trata de que todo salga bien con una buena comunicación y coordinación.

E4

Sí, por que si trabajamos en equipo.

3.5.2 El dominio que como equipo de trabajo da soporte a la junta

Para identificar el nivel de dominio que tiene el equipo de trabajo sobre los aspectos que dan soporte a la junta se realizo la siguiente pregunta a los entrevistados:

¿Se tiene un suficiente dominio como equipo de trabajo de los aspectos que dan soporte a la junta?

E1

Si, solo que como cada cual hace lo que quiere a veces se hace todo a destiempo, pero bueno al final el trabajo sale.

E2

Pues yo creo que si, la mayoría de los integrantes de la junta lo sabemos porque precisamente ésta en función del cumplimiento de alcanzar los objetivos institucionales, pues independientemente que seamos un equipo de trabajo verdadero, cada uno de nosotros hace lo posible por cumplir con los objetivos sustantivos de su puesto..... porque no creo que haya alguien, que diga me voy a afectar pero me llevo a alguien entre las patasa menos que ya la situación sea desesperada de alguna u otra manera e independientemente de que en el supuesto de que hubiera conflicto o hubiera una mala situación, cada uno de los integrantes va ha hacer lo posible por conseguir los objetivos institucionales que a su vez nos da la permanencia en el cargo.

E3

Si ya que recurrentemente nos piden los calendarios de actividades y genera que los miembros de una junta Distrital o equipo de trabajo vayan teniendo precedentes, como cuales son los objetivos inmediatos para alcanzar las metas institucionales.

E4

Creo que si, por eso somos un equipo, en la junta constantemente estamos en contacto con la gente.

3.5.3 Claridad en las metas y los programas para alcanzar los objetivos del IFE

Para conocer si los miembros del equipo de trabajo tienen claras las metas y los programas que les permitirán alcanzar los objetivos del IFE se realizó la siguiente pregunta a los entrevistados:

¿Considera usted que los miembros del equipo de trabajo tienen claramente identificadas las metas y los programas para alcanzar los objetivos?

E1

Pues si, ya que a fuerza tenemos que sacar el trabajo aún cuando cada quien jale por su lado.

E2

Generalmente..... nos quedan muy claras las metas porque ésto funciona en cascada, por decir así.....alguna actividad que se tiene que realizar generalmente viene de órganos centrales la indicación, entonces emiten una circular aunque ya vienen establecidas en las metas o que ya venga establecida en algún otro documento entonces se da la indicaciónsi es muy importante, muy relevante las oficinas centrales, generalmente a través de la secretaria ejecutiva se emite una circular, la manda a las juntas locales al vocal ejecutivo, y a su vez el vocal ejecutivo local manda la indicación a los órganos distritales, el vocal ejecutivo distrital a su vez baja la orden..... en el caso del registro federal de electores que funciona de una manera no tan apegada a la instancia no en tan subordinación directa sobre todo en las cuestiones técnicas de igual manera ocurre. Siempre las indicaciones vienen de las oficinas centrales, las

oficinas superiores y aterrizan en cascada. Ocurre lo mismo con las comisiones distritales de vigilancia, la comisión nacional de vigilancia toma las grandes decisiones manda los acuerdos las ejecuta, las transmiten a las comisiones locales estas a las Distritales y las atendemos en el ámbito de nuestra responsabilidad en lo que nos corresponde atender.

Entonces generalmente uno tiene que estar preparado para ocupar el cargo y por el funcionamiento, por la dinámica propia del mismo institutosiempre, siempre se esta enterado de todos los objetivos y de las actividades a cumplir, entonces es muy difícil que alguien no cumpla con alguna meta porque seria observado por el incumplimiento, porque cuando se baja la indicación se tiene que documentar y se tiene que contestar por escrito casi siempre.

En lo administrativo quien planea los parámetros para medir cada cargo esta planeado por un año pero generalmente hay gente que desconoce la actividad o la función es decir, que a la larga yo pienso que no hay un plan perfecto que pueda considerar todos los imponderables sobre cualquier operativo, sobre la practica, entonces si se miden unos parámetros que fueron evaluados con anterioridad..... pero que tanto te responde ante esas necesidades de la sociedad es un esquema rígido que parte del COFIPE que ya parte de unas cedula de evaluación determinadas con anterioridad para ubicarse en determinados funcionarios que además difícilmente van a considerar aspectos que quizás en determinada situación pudieran tomar relevancia, entonces es un esquema rígido por ser un sistema de servicio profesional, un servicio civil que de alguna manera imposibilita los vicios que prevalecen en México y que son muchísimas veces preferibles que estos esquemas donde incluso con criterios políticos de un momento para otro pueden cambiar totalmente el desarrollo profesional de cualquier funcionario publico ese es el riesgo con el servicio profesional, cuando fuimos a la reunión regional todo mundo ya conocemos la problemática en los azares del trabajo e incluso los consejeros y los directores ejecutivos conocen a la perfección todas nuestras necesidades..... sin

embargo con justificaciones presupuestales generalmente dicen que no se puede, que no hay recursos, por cuestiones legales dicen que no se puede porque no compete al consejo o a la alta dirección ejecutiva, implantar tal o cual situación sino a los legisladores, entonces corresponde a una instancia ajena o son restricciones que impiden que algunas autoridades del IFE definan una estructura,sobre todo su funcionamiento no obedece a una institución empresarial sino a una institución pública a uno de los criterios legales, a una ley..... de ahí parte su creación en su nacimiento y su permanencia entonces eso impide el mismo estatuto del servicio electoral, no es tan fácil que se modifique por el propio consejo general toda vez que implica una revisión a detalle y una negociación de cada uno de los consejeros independientemente de que es lo que consideran ellos positivo evaluar o determinar en el funcionamiento del servicio profesional electoral.

E3

Yo no creo que los miembros del servicio profesional a nivel nacional desconocen estas o que tenga algún problema en la identificación de cada una de ellas.

E4

Si, lo sabemos, pienso que todos los vocales conocen las metas y objetivos

3.5.4 Análisis sobre la evaluación del desempeño organizacional y el trabajo de campo

La evaluación del desempeño organizacional considera la eficiencia y la eficacia (ver cuadro siguiente) que se centra a final de cuentas y básicamente en 1) una revisión del gasto presupuestal y 2) del cumplimiento de metas y objetivos estratégicos, es decir de planeación estratégica.

DIRECCIÓN EJECUTIVA DEL SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL EVALUACIÓN ANUAL DEL DESEMPEÑO FORMATO DE EVALUACIÓN DE EFICACIA/EFICIENCIA EN EL LOGRO DE RESULTADOS GLOBALES DERIVADOS DE OBJETIVOS Y METAS PROGRAMADAS (EFICIENCIA)									
 IFE INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL									
PUESTO:									
META:									
EFICIENCIA:									
CALIDAD 1									
DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES CONDUCENTES AL LOGRO DEL OBJETIVO CON PROFESIONALISMO, DE ACUERDO A LOS PARÁMETROS QUE PARA TAL EFECTO SE HAYAN ACORDADO; Y, EN SU CASO, MUESTRA DE ORIGINALIDAD Y/O INNOVACIÓN EN EL DISEÑO Y/O EJECUCIÓN DE LAS MISMAS.									
SOBRESA- LIENTE	5	MUY BUENO	4	BUENO	3	REGULAR	2	INACEPTABLE	1
CALIDAD 2									
DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES CONDUCENTES AL LOGRO DEL OBJETIVO LIBRE DE ERRORES EN EL DISEÑO, EJECUCIÓN O SEGUIMIENTO DE LAS MISMAS.									
SOBRESA- LIENTE	5	MUY BUENO	4	BUENO	3	REGULAR	2	INACEPTABLE	1
APLICACION DE RECURSOS									
APLICACIÓN ADECUADA Y OPORTUNA DE LOS RECURSOS FINANCIEROS (EN SU CASO) Y/O MATERIALES ASIGNADOS ORIGINALMENTE PARA TAL EFECTO CON ESTRICTO APEGO A LO DISPUESTO EN EL PROGRAMA ESTABLECIDO EVITANDO GASTOS Y DESPERDICIOS INNECESARIOS E INCLUSO OBTENIENDO ECONOMÍAS.									
SOBRESA- LIENTE	5	MUY BUENO	4	BUENO	3	REGULAR	2	INACEPTABLE	1
DIRECCIÓN EJECUTIVA DEL SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL EVALUACIÓN ANUAL DEL DESEMPEÑO FORMATO DE PARÁMETROS DE EFICACIA/EFICIENCIA EN EL LOGRO DE RESULTADOS GLOBALES DERIVADOS DE OBJETIVOS Y METAS PROGRAMADAS (EFICACIA)									
PUESTO:									
META 1:									
1	DESEMPEÑO INACEPTABLE EN EL CUMPLIMIENTO DE LA META PROGRAMADA								
2	DESEMPEÑO REGULAR EN EL CUMPLIMIENTO DE LA META PROGRAMADA								
3	BUEN DESEMPEÑO EN EL CUMPLIMIENTO DE LA META PROGRAMADA								
4	MUY BUEN DESEMPEÑO EN EL CUMPLIMIENTO DE LA META PROGRAMADA								
META 2:									
1	DESEMPEÑO INACEPTABLE EN EL CUMPLIMIENTO DE LA META PROGRAMADA								
2	DESEMPEÑO REGULAR EN EL CUMPLIMIENTO DE LA META PROGRAMADA								
3	BUEN DESEMPEÑO EN EL CUMPLIMIENTO DE LA META PROGRAMADA								
4	MUY BUEN DESEMPEÑO EN EL CUMPLIMIENTO DE LA META PROGRAMADA								
META n-1									

Se cree que es mediante la convergencia de objetivos que se propicia el trabajo en equipos, y que el trabajo se hace a pesar de todo y de todos, pero gracias a que el jefe se basa en la comunicación y en la coordinación.

Sí se tiene un dominio como equipo de trabajo en la junta ya que independientemente de que seamos un equipo de trabajo verdadero, cada uno de los miembros de la junta hace lo posible por cumplir los objetivos institucionales aunque todo se hace a destiempo además de que está todo calendarizado.

Todos dicen estar siempre al tanto de las metas y los objetivos ya que todo debe ser por escrito, consideran también que si hay claridad en las metas y los programas aunque consideran que es a fuerza como tienen que sacar el trabajo aún cuando cada quien jale por su lado y que se opera gracias a la normatividad. También se comenta que aún cuando todo mundo conoce las problemáticas, los directores y los consejeros pero es difícil que se modifique el ESPE ya que requeriría una gran negociación con todos los consejeros y eso es muy difícil aunado a lo presupuestal que controlan los partidos políticos.

Así tenemos entonces que el IFE no es la excepción en materia de evaluación del desempeño organizacional ya que como vimos en el apartado del estado actual del IFE (2005), éste considera cinco objetivos estratégicos, sus programas sustantivos y de apoyo a cumplir además de su rendición de cuentas presupuestal como los factores de su evaluación organizacional.

Con el fin de ilustrar el tipo de evaluación del desempeño organizacional del IFE tenemos al respecto la aportación de Méndez (2003:5) quien considera que la eficacia la podemos apreciar en los tres factores siguientes:

1) El Padrón actual cuenta con 65'337,047 registros de ciudadanos y 64'710,596 de ellos recibieron su credencial para votar, lo que da una cobertura del 99.04%.

Así, las bases de registro e identificación ciudadanas, foco tradicional de las suspicacias, están a la altura de las mejores del mundo.

2) Las cinco elecciones organizadas entre 1991 y 2003 implicaron la instrucción de instalar un total de 524,229 casillas, de las cuales sólo dejaron de instalarse 405, lo que acredita una tasa global de eficacia del 99.92%. Detalle relevante si se tiene en cuenta que la instalación pone también a prueba la logística de distribución de cantidades millonarias de documentación y materiales electorales.

3). Para instalar ese número de casillas, se necesitó reclutar y capacitar a 3'854,604 ciudadanos-funcionarios; y, lo que es indicativo, en 2000 sólo se requirió sustituir al 0.34% de los designados originalmente, mientras que en 2003 ocurrió con el 0.38%

Si revisamos de manera crítica estas metas, las unidades de medida nos dicen cuantos ciudadanos han recibido su credencial, cuantas casillas se han instalado y a cuantos ciudadanos se han capacitado para las jornadas electorales.

Esto puede generar un debate y con el ánimo de enriquecer la discusión se hacen las siguientes interpretaciones debido a que si bien es importante que todos los ciudadanos tengan acceso a su identificación oficial electoral este es un derecho constitucional (pero sobre todo es un requisito obligatorio para cualquier trámite a realizar) y considero que si acaso debería de ser un indicador de segundo nivel; derivado de lo anterior la instalación de casillas es otra vez un deber ya que es un derecho de los ciudadanos que se les instalen urnas y casillas para ejercer su derecho ciudadano de votar aun cuando sea en el lugar más lejano del país, y en cuanto a la formación y capacitación para funcionarios de casilla si me parece un indicador funcional-real, ya que aquí si depende de la capacidad de los miembros del IFE de convencer a los ciudadanos de participar en las jornadas electorales.

De los tres indicadores anteriores los dos primeros indicadores no me parecen sino dignos de un segundo nivel en tanto que el tercero si me parece relevante de evaluación en términos organizacionales pero bajo el enfoque de impacto social, ya que este indicador contribuye a la formación de la cultura política en México pero que sobre todo que puede ser medida.

Y si a esto agregamos las tendencias de subjetividad y discrecionalidad que existen en la evaluación del desempeño organizacional producto de la evaluación de la junta general (para el caso del vocal ejecutivo local), de la junta local (para el caso del vocal ejecutivo distrital), y del vocal ejecutivo de distrito para los vocales distritales se complejiza aún más el modelo de evaluación.

Sin embargo esta evaluación me parece ser la menos subjetiva ya que por medio de la unidad de medida, como es el de credencializar a un porcentaje de la población lo más cercano al 100% si te permite ver cual ha sido tu desempeño, el problema es más bien de cómo definir metas que se puedan cumplir, y que sean metas de verdad evaluables y no inventos producto de actividades que por ley deben realizar como son las reuniones de trabajo mensual.

3.6 El IFE, un organismo público autónomo (La normatividad)

El IFE es un organismo público, autónomo, responsable de cumplir con la función Estatal de organizar las elecciones federales, es decir, las elecciones relacionadas con la elección del Presidente de los Estados Unidos Mexicanos así como la de los diputados y senadores que integran el Congreso de la Unión.

Los principios rectores del IFE derivados del COFIPE son (mismos que son objeto de evaluación):

1. **Certeza.** Alude a la necesidad de que todas las acciones que desempeñe el IFE estén dotadas de veracidad, certidumbre y apego a los hechos, esto es, que los resultados de sus actividades sean completamente verificables, fidedignos y confiables.
2. **Legalidad.** Implica que en todo momento y bajo cualquier circunstancia, en el ejercicio de las atribuciones y el desempeño de las funciones que tiene encomendadas el IFE, se debe observar, escrupulosamente, el mandato constitucional que las delimita y las disposiciones legales que las reglamentan.
3. **Independencia.** Hace referencia a las garantías y atributos de que disponen los órganos y autoridades que conforman la institución para que sus procesos de deliberación y toma de decisiones se den con absoluta libertad y respondan única y exclusivamente al imperio de la ley, afirmándose su total independencia respecto a cualquier poder establecido.
4. **Imparcialidad.** Significa que en el desarrollo de sus actividades, todos los integrantes del IFE deben reconocer y velar permanentemente por el interés de la sociedad y por los valores fundamentales de la democracia, supeditando a éstos, de manera irrestricta, cualquier interés personal o preferencia política.

5. Objetividad. Implica un quehacer institucional y personal fundado en el reconocimiento global, coherente y razonado de la realidad sobre la que se actúa y, consecuentemente, la obligación de percibir e interpretar los hechos por encima de visiones y opiniones parciales o unilaterales, máxime si éstas pueden alterar la expresión o consecuencia del quehacer institucional.

Los fines del instituto son los siguientes (COFIPE):

- Contribuir al desarrollo de la vida democrática.
- Preservar el fortalecimiento del régimen de partidos políticos.
- Integrar el registro federal de electores.
- Asegurar a los ciudadanos el ejercicio de sus derechos político electorales y vigilar el cumplimiento de sus obligaciones.
- Garantizar la celebración periódica y pacífica de las elecciones para renovar a los integrantes de los Poderes Legislativo y Ejecutivo de la Unión.
- Velar por la autenticidad y efectividad del sufragio.
- Llevar a cabo la promoción del voto y coadyuvar a la difusión de la cultura democrática.

Las actividades fundamentales que el IFE tiene a su cargo en forma integral y directa todas las actividades relacionadas con la preparación, organización y conducción de los procesos electorales, así como aquellas que resultan consecuentes con los fines que la ley le fija son las siguientes:

- Capacitación y educación cívica.
- Geografía electoral.
- Derechos y prerrogativas de los partidos y agrupaciones políticas.
- Padrón y listas de electores.
- Diseño, impresión y distribución de materiales electorales.
- Preparación de la jornada electoral.
- Cómputo de resultados.

- Declaración de validez y otorgamiento de constancias en la elección de diputados y senadores.
- Regulación de la observación electoral y de las encuestas y sondeos de opinión.

Una vez que se ha visto la parte formal de lo que es el IFE, sus principios, sus fines y sus actividades fundamentales se revisara la parte de las entrevistas en este punto.

3.6.1 El significado del IFE para los miembros de la junta (Las entrevistas)

Para conocer los que significa para los miembros del equipo de trabajo el IFE se realizo la siguiente pregunta a los entrevistados:

¿Qué significa el IFE para usted?

E4

Significa mucho, el IFE significa mi forma de vida ya que no he tenido una experiencia laboral mas que ésta, tengo casi 15 años trabajando en la institución, hemos ido en mi caso especifico, escalando a nivel institucional de alguna forma, una posición o dos, y esto ha contribuido a que tenga una mayor afinidad institucional además de que después de tantos años uno se hace a la idea y se acostumbra y forma parte de la vida de uno la institución y no de otra institución que no sea el IFE.

Al margen de que también estamos consientes que alguna vez tenemos que dejar la institución porque así debe de ser. Ahora también me ha beneficiado a mí el hecho de los cambios que he tenido y que he andado en varias entidades Tabasco, Estado de México, Distrito Federal y en Jalisco, esto propicia que uno vaya adquiriendo nuevas motivaciones y que el instituto vaya sacando valiosas contribuciones de nuestra parte..... entonces yo creo que todos los que estamos en el instituto la gran mayoría de nosotros tenemos bien presente cual es la posición dentro de la institución y creo que todos hemos adquirido aprecio por la misma, por el trabajo institucional, somos personas **corporativas** y creo que esto es producto en parte en gran medida del SPE que de alguna forma a todos nos ha dado oportunidad de concursar e ir avanzando..... al margen de que algunos compañeros no han querido hacerlo, pero están concientes que no han hecho nada, no porque no han podido, sino por falta de deseo, entonces la mayor

contribución de nosotros se debe al SPE y teniendo la certeza de que hay las posibilidades de ir avanzando en la institución y creo que así debe de ser, ojala también, seamos un ejemplo para todas las demás instituciones ya sean gubernamentales o no, que vayan directamente a la educación pública para efectos de poder tener una certeza, que en un momento determinado estaban en cada una de las posiciones, con los mayores elementos y conocimientos que yo haga, para poder seleccionar una buena actividad en la institución.

E4

Significa una institución de suma relevancia para el país ya que es el sustento de democracia en México.

E2

Un buen y noble empleo ya que se trabaja en un ritmo menos acelerado que en otras organizaciones de la AP, además de que éste empleo te permite hacer varias actividades a la vez que te permite estudiar, seguirte preparando, hacer política y “amigos”.

E1

Significa un apoyo económico para poder hacer relaciones políticas y hacer política, ya que sólo trabajamos realmente un año de cada seis años y el resto del tiempo lo que hacemos es justificar nuestro puesto para que no nos saquen de la jugada.

3.6.2 Análisis sobre el significado del IFE y el trabajo de campo

El IFE significa por una parte una institución que ha permitido la transición de partidos políticos en el gobierno federal, garantizando la Democracia, la objetividad, legalidad, imparcialidad pero sobre todo una transición **sin violencia** como ha venido ocurriendo en los pueblos de Latinoamérica; en este sentido el IFE es considerado como una institución que sienta las bases para organizar, garantizar, promover y legitimar la lucha por el poder político nacional.

Y por la otra significa una institución que permite realizar diversas actividades a lo largo de 5 años aproximadamente y sólo un año cada seis años se emplean de tiempo completo en las actividades y funciones que les corresponden a los miembros del SPE.

Los principios fundamentales que le dan origen y razón de ser al IFE son la Certeza, la Legalidad, la Independencia, la Imparcialidad y la Objetividad mismos principios que sirven para evaluar a los miembros del SPE.

Para que el IFE opere y cumpla con lo descrito en el párrafo anterior era necesario que contará con personal apolítico, con un carácter permanente y esto sólo podía hacerse a través de un modelo de servicio civil de carrera que se llamo Servicio Profesional Electoral para el caso del IFE.

El SPE es administrado por la Dirección Ejecutiva del SPE a través de procesos básicos como el ingreso, promoción, evaluación, formación y separación de los miembros del SPE. Es en el proceso de evaluación que esta investigación se centro, el SPE cuenta con una evaluación del desempeño individual, de equipos de trabajo e institucional=organizacional (eficacia/eficiencia).

El modelo del SPE como ya se ha mencionado en esta investigación es el más

avanzado teórica y prácticamente sin embargo la propia dinámica social y en especial la propia dinámica organizacional del IFE ha traído consigo que los factores a evaluar se estén desfasando al igual que sus instrumentos y su modelo.

Los miembros de la junta analizada del SPE del IFE representan elementos del modelo clásico de botín (de lo que hablamos como si fuera en un tiempo muy lejano) de la AP en México.

En el IFE no existe una cultura de lealtad a la institución como lo ha argumentado ampliamente el Dr. Merino, sino que, lo que existe es la **cultura** al individuo al “**jefe**”, es decir estamos –continuamos- en una cultura del patronazgo, de clientelismo, de los “**amigos**”.

En la junta distrital analizada del IFE existe entonces una cultura de lo que es la política a la mexicana al viejo estilo, paso ya en el mejor de los escenarios posibles la etapa de la transmisión y la etapa de la conservación y actualmente gracias a los esfuerzos de diversos actores se esta luchando en la arena de lo que llaman la resistencia a cambiar, como lo menciona Zucker Lynne

3.7 Áreas de oportunidad en la evaluación del desempeño del SPE

En los siguientes puntos se analizan e identifican las posibles áreas de oportunidad que tiene el modelo de evaluación del desempeño del SPE desde la perspectiva de los miembros de la junta analizada y se resumen en el cuadro 35.

3.7.1 Áreas de oportunidad en la evaluación del desempeño individual

Para identificar las áreas de oportunidad en la evaluación del desempeño individual se realizó la siguiente pregunta a los entrevistados.

¿Qué considera necesario cambiar en la evaluación del desempeño individual?

E1

Debería de ser más objetiva ya que no es específica y se presta a la discrecionalidad y favoritismo..... si te quieren amolar lo pueden hacer y es difícil defenderse.

E2

Pues creo que la evaluación del desempeño en el IFE incluso yo sería de la idea que no fuera tan compleja porque hay algunas cuestiones que pretenden medir algunos aspectos que a mí a veces se me hacen rebuscados un poco fuera de la realidad y en alguna medida para justificar el mismo puesto del funcionario evaluado yo me iría por la idea de que fuera un poco más simple, se hace demasiado complejo.

E3

Yo creo que hay que darle mayor sencillez, en ocasiones trabajamos o hablamos de puntos muy abstractos, por ejemplo, el superior jerárquico evalúa principios generales de actuación que son objetividad y los principios que a mí me da el instituto, profesionalismo, legalidad, la certeza, todas aquellas.

Estos son objetos muy abstractos sobre todo por los parámetros que se señalan para cada uno de ellos, esto motiva a veces que se malentienda por parte del superior jerárquico, por que no se sabe cual es la pretensión de la dirección ejecutiva del servicio profesional, de cada uno de los parámetros y muchas veces los que los aplicamos y practicamos no entendemos que debemos evaluar en cada uno de esos rubros, eso motiva que al margen de que a veces también sigue existiendo la antipatía y la parcialidad en la institución, en los trabajos de evaluación no tenemos la certeza de que evaluar, por ejemplo en legalidad. Establecen rubros muy abstractos, muy subjetivos que a veces se evalúa con base en un **detalle** y se da una puntuación positiva que no se merece o a veces ese **detalle** hace que pongamos una calificación negativa y esto motiva a que recurrentemente los miembros del SPE estén cuestionando a través de procedimientos de inconformidad las cédulas o evaluación que vamos estableciendo los superiores jerárquicos y normativos.

Ahora en cuanto al trabajo de los superiores normativos que evalúan propiamente lo que son metas específicas de trabajo institucional, ahí creo que no hay mayor medida porque todos nosotros lo entendemos desde que empieza el año, sabemos cuales son los parámetros que tenemos que cumplir en cada una de las metas para efectos de alcanzar la máxima calificación, ahora bien,..... en estos parámetros de evaluación también sucede que no sólo se establecen en el escritorio de las personas que solamente compilan, sino también de las direcciones normativas de cada área, por ejemplo, la dirección que dice de números, nos dicen, tendrán ustedes que formar 12,000 instructores, es una cantidad muy pretenciosa, si consideramos que los recursos humanos y financieros donde se encuentra el área de capacitación de las juntas Distritales es

mínimo y hasta despreciable se podría decir, esto genera que el vocal de capacitación de área del distrito algunas veces desde el principio del año este pensando como cumplir con esas metas y para ello recurrimos no ha hacer realmente una comisión instructora, sino a alcanzar el número que nos están pidiendo, entonces se genera una falsa expectativa en el trabajo institucional pensando en que estamos llevando muchas personas y al final no incide en la reforma de cultura política de la población. Entonces así..... este tipo de metas yo creo que hay que revisarlas hay que ser mas conscientes de que es lo que se debería evaluar para llegar al final con un trabajo institucional objetivo y no con una falsa expectativa que no sé ha reflejado en la cultura política y en el trabajo del instituto sobre la población.

E4

Más bien adicionar o darle una mayor ponderación al trabajo de calidad (que se revise la calidad) y que se determinen actividades propias de la función de cada una de las áreas.

Hay actividades que están muy pesadas que no son relevantes y que no sirven para la evaluación del desempeño como lo son las de llenar tantos formatos. Me parece que habría que calificar o evaluar la calidad del desempeño.

3.7.2 Áreas de oportunidad en la evaluación del desempeño del equipo de trabajo

Para identificar las áreas de oportunidad en materia de evaluación del desempeño del equipo de trabajo se realizó la siguiente pregunta a los entrevistados:

¿En cuanto a la evaluación del desempeño del equipo de trabajo como creé usted que debería de ser?

E1

Menos discrecional y sin tanto favoritismo a la vez que más fácil y sencilla.

E2

La evaluación del equipo de trabajo desde mi perspectiva debería de ser por los propios miembros..... porque tan sencillo como esto si hay un conflicto de algún miembro del equipo de trabajo (junta distrital) con la junta local.....dificilmente por la desconfianza que se genera se va a evaluar positivamente al equipo de trabajo, entonces..... son los propios miembros del equipo de trabajo quienes tendrían que evaluar ahora si su trabajo en equipo..... y además no lo descarto, que se incluya cuando menos que el mismo equipo de trabajo se evalué..... a lo mejor sus superiores pero eso ya pondera, entonces ya no es determinante que alguien que desconoce un poco o mucho al equipo de trabajo a evaluar afecte de manera considerable dicha evaluación, y sus propios miembros ya se ponderan y si coinciden con la evaluación de la junta local en este caso, quiere decir que fueron evaluados de la manera mas objetiva, porque habría cierta similitud, pero de no ser así de cualquier forma al ponderarse el resultado final seria un poco mas

objetivo, sería mi comentario en ese aspecto.

E3

A través de un seguimiento más especial, mas específico prácticamente nunca hasta donde yo tengo entendido, (porque tengo ya 14 años en el instituto)nunca nos han hecho una visita para platicar, para revisar en cierta medida cual ha sido el desempeño como junta Distrital

E4

Considerar todos los aspectos por que somos grupos y eso a veces permite conocer más a la gente de ahí partiría considerando a lo mejor para hacer un trabajo en equipo. Aun cuando no se da un trabaja en equipo. Dar premios por equipos.

3.7.3 Áreas de oportunidad en la evaluación del desempeño organizacional

Para identificar las áreas de oportunidad en materia de evaluación del desempeño organizacional se realizó la siguiente pregunta:

¿Qué se necesita cambiar para tener una mejor evaluación del desempeño organizacional?

E1

Disminuir como ya mencionamos la discrecionalidad, sobre todo de los miembros de los partidos políticos que son los que en el congreso y en el consejo evalúan, definir con claridad los objetivos pero sobre todo las unidades de medida que son difíciles de medir.....es muy difícil entenderlas.

E2

El modelo de evaluación del desempeño, ya que no es claro y es muy subjetivo, por ejemplo en la evaluación de eficacia y eficiencia como a mi me evalúan los miembros de los partidos políticos pues los invito a comer a tomar unas copas.....trato de consentirlos y de agradecerlos por que de eso depende que mi evaluación sea buena.....por eso mejor les doy su importancia.....como todo es muy subjetivo y mientras se mantenga así el modelo creo que la mejor evaluación es la que negocias en la cantina.

E3

No tengo idea de cómo es que evalúan al IFE en el sentido organizacional, lo único que hacen es revisar que el presupuesto se gaste conforme a la normatividad establecida. Creo que sería importante que diseñaran un modelo integral que pueda sumar e identificar el aporte del individuo y el equipo de trabajo (claro primero se deben de crear verdaderos equipos de trabajo) al instituto.

E4

Lo hacen mediante la revisión del presupuesto que se asigna al instituto.

Cuadro 35 áreas de oportunidad del modelo de evaluación del desempeño en el SPE	
Nivel	Áreas de oportunidad
Individual	Objetiva, eliminar la discrecionalidad, más simple, sencilla, apegada a la realidad de cada junta distrital, más amigable y crear un software.
Equipo de trabajo	Más fácil y sencilla, auto evaluación de los propios miembros de los equipos de trabajo, dar un seguimiento constante y bajar a conocer las juntas distritales, dar premios y estímulos por equipo.
Organizacional	Objetiva, eliminar la discrecionalidad, definir claramente los objetivos, definir unidades de medida claras, rediseñar el modelo de evaluación del desempeño, diseñar un modelo integral que mida el aporte individual y de los equipos de trabajo a la organización

Fuente: elaborado por el autor con base en las entrevistas realizadas

Conclusiones del Capítulo III

En esta parte de la investigación se presentan por una parte las conclusiones principales del trabajo de campo y por la otra en el cuadro 36 se presentan la síntesis de la evaluación del desempeño entre el modelo propuesto para una junta distrital del IFE (ver figura 4), el modelo que existe en el IFE y los resultados de las entrevistas realizadas en la junta distrital.

A continuación se presentan las principales conclusiones de las entrevistas

- No existen equipos de trabajo en la realidad.
- Existen miembros de la junta distrital analizada que desconocen que es lo que evalúan y que es lo que se les evalúa.
- La cultura política en la junta distrital analizada tiende a ser de patrimonialismo y de sistema de botín.
- Se deben de generar y diseñar indicadores de segunda generación que considere evaluar factores reales y tangibles pero ante esto surge la pregunta ¿Quién le pondrá el cascabel al gato?
- Para lo anterior una de las posibles soluciones es crear una red de expertos en evaluación del desempeño tanto académicos como teóricos que sean coordinados por un prestigiado cuerpo colegiado.
- La evaluación del desempeño es una ventaja o desventaja en el SPE ya que se conoce quién evalúa y que evalúa, por lo que es más fácil buscar consensos en lo referente a la evaluación del desempeño, simplificando las cosas entre evaluado y evaluador.
- Es de suma importancia en la junta distrital analizada tener “amigos” para poder aspirar a desarrollarse profesionalmente.
- El modelo de evaluación del desempeño de la junta distrital analizada es complejo y poco claro, convirtiéndose así en fuente de interpretación e incertidumbre y de poder.
- Las unidades de medida son abstractas y permiten la discrecionalidad.

- Derivado de lo anterior es que los evaluadores no entienden que se debe de evaluar y como hacerlo.
- Los altos funcionarios lo saben y no hacen nada, ya que su capacidad está limitada por que no pueden tomar decisiones que están en función de negociaciones entre los representantes de los diversos partidos políticos.
- La modificación al modelo de evaluación, es decir la administración pública depende de la política.
- Se conocen los problemas, las soluciones pero a los altos funcionario del IFE no les competen o no hay presupuesto, etc.
- No existe en el SPE equipos de trabajos, cada quien hace lo suyo.
- La evaluación del desempeño la viven los evaluados como acoso, como subordinación y no como cooperación.
- No hay estímulos por equipo y si de manera individual, lo que provoca que no haya cooperación en ningún sentido.
- La evaluación es empírica, de interpretación, de disciplina, de lealtades, de detalles, de disciplina, de disposición etc.
- No hacen supervisiones de las juntas distritales por lo que la evaluación es de oídas, subjetivas y poco transparentes.
- La evaluación se realiza con base en percepciones.

Cuadro 36 Síntesis de la investigación

Evaluación	Elementos de la evaluación del desempeño		
	Marco teórico	IFE	Entrevistas
Individual	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estándares Profesionales ➤ Capacidades ➤ Habilidades ➤ Movilidad Laboral. ➤ Acciones de capacitación ➤ Antigüedad ➤ Actividades complementarias ➤ Objetivos comunes ➤ Comunicación ➤ Confianza ➤ Cooperación ➤ Pertenencia ➤ Interdependencia ➤ Motivación ➤ Innovación ➤ Conocimiento ➤ Retroalimentación ➤ Resolución de conflictos ➤ Liderazgo compartido 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Legalidad ➤ Certeza ➤ Objetividad ➤ Imparcialidad ➤ Independencia ➤ Capacidad organizativa ➤ Capacidad de mando y dirección ➤ Criterio y previsión ➤ Colaboración ➤ Disciplina ➤ Relaciones interpersonales ➤ Profesionalismo y comunicación ➤ Puntualidad y asistencia 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Modelo complejo ➤ Incertidumbre sobre como evaluar ➤ Las unidades de medida son abstractas y desfasadas ➤ Dificultad al interpretar que quieren que se evalúe ➤ Subjetividad en las evaluaciones ➤ Hay que estar bien con el "jefe" para tener una buena evaluación.
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procesos de innovación ➤ Carga de trabajo compartida ➤ Estrategias colectivas ➤ Comunicación y coordinación ➤ Nivel de dominio ➤ Metas colectivas ➤ Interdependencia ➤ Calidad ➤ Decisiones colectivas ➤ Compromiso ➤ Responsabilidad ➤ Estímulos por equipo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organización funcional ➤ Procesos de influencia ➤ Propuestas de cambio, mejora e innovación ➤ El tiempo promedio de trabajo en equipo ➤ Actitud y relaciones interpersonales ➤ El clima laboral y la armonía e integración ➤ Comunicación instrucciones, acuerdos o dudas ➤ Resolución de conflictos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Camarillas ➤ Subordinación ➤ Obligación ➤ Individualismo ➤ Favoritismo ➤ Discrecionalidad ➤ Negociación extra oficial ➤ Sólo llenado de formatos ➤ Hay simulación ➤ La lealtad es al jefe y no al instituto ➤ No hay equipo de trabajo ➤ No hay estímulos a los equipos de trabajo ➤ En el IFE no hay integración de equipos de trabajo
Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Presupuesto ➤ Misión ➤ Metas ➤ Objetivos estratégicos ➤ Indicadores de impacto social ➤ Entorno externo ➤ Capacidad organizacional ➤ Motivación organizacional ➤ Entorno externo ➤ Indicadores de impacto social 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Objetivos estratégicos ➤ Programas sustantivos ➤ Programas de apoyo ➤ Revisión presupuestal 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La realiza el congreso ➤ Hay interpretaciones políticas ➤ Hay metas y objetivos que no son viables ➤ Las buenas negociaciones se cierran "con una comida". ➤ Las negociaciones entre evaluador y evaluado generalmente se dan en la cantina o en reuniones con unas copas y con mucha disciplina.

Conclusiones

La administración pública mexicana al estar sustentada en un sistema de “botín” y en un régimen de partido dominante, no tenía como objetivo rendir cuentas y ser evaluado. Con la alternancia en materia política en el nivel federal¹⁷ en el año 2000, tampoco existe un sistema para evaluar a quienes administran los recursos públicos, ya que el único instrumento de evaluación aparte del presupuesto y para el ciudadano es el del voto, es decir cambiar a un partido por otro, sin embargo esto sólo puede hacerse de manera ex -post, por lo que es necesario acercarse a las organizaciones para tener una apreciación de la forma en que se evalúa a los empleados públicos; garantizando sus derechos y estableciendo sus obligaciones, pero que además su desempeño tenga un impacto positivo en la sociedad que es quien a fin de cuentas a quien deben de servir.

El modelo mexicano viene transitando de un modelo de partido único patrimonialista a uno de ejecución profesional que tenga como base el mérito en donde se busca que la responsabilidad sea de todos los partidos de manera plural.

El Modelo de evaluación del desempeño en el IFE es considerado en los planos académicos y profesionales como el más desarrollado y una “**práctica exitosa**” en la APF en México, sin embargo a pesar de esto el 1 de Julio se dieron a conocer datos que demuestran al parecer lo contrario, ya que sé público¹⁸ que el IFE (a ocho años de que diseño y comenzó a implantar su sistema de servicio profesional electoral) sólo tiene una cobertura de un escaso 23% del personal de la institución como miembros del SPE, y el resto un 77% como personal que no entra en la profesionalización como se entiende de manera formal de un total de 13,688 servidores públicos hasta el año 2005.

¹⁷ Sin embargo existen experiencias como la del sistema integral de evaluación del desempeño a nivel federal y una serie de sistemas propios de cada organización de la AP.

¹⁸ El Sol de México, :14, 1 de Julio 2004

Si se considera al IFE como una “práctica exitosa” y se reconfigura el modelo de evaluación del desempeño de esta organización como eje central para la puesta en marcha del Servicio Profesional de Carrera en el resto de las organizaciones de la APF serviría como base para conocer los errores por los que paso el IFE.

El análisis que se realizó del IFE identifica los procesos esenciales que definen al servicio profesional electoral con relación a las características específicas de dicha institución y el proceso mismo de su instauración.

Derivado de esta investigación se presentan las siguientes:

a) Conclusiones generales.

- El SPE del IFE representa un modelo de servicio civil que fortalece la evaluación como aspecto nodal para el desarrollo de una carrera dentro de la institución, en tanto que se constituye como la base para determinar si un miembro tiene un buen desempeño o si debe ser separado de su cargo; asimismo, los resultados de la evaluación están asociados directamente a los esfuerzos de profesionalización de los servidores públicos así como al sistema de incentivos y la promoción dentro del servicio.
- El SPE asume como base del ingreso y el ascenso, el concurso por oposición, lo cual incrementa la competencia dentro del servicio y, esto a su vez, la profesionalización y superación constante tanto de sus miembros como de los individuos que aspiran a ingresar a dicho servicio. El concurso se caracteriza por la modalidad de convocatoria pública, lo cual habla de un servicio civil abierto que tiene como criterio base el mérito, pero también existe la designación política.
- El análisis de los procesos sustanciales del modelo de servicio profesional del IFE muestra en la norma cómo dicho servicio busca erradicar al máximo grado posible la discrecionalidad e imparcialidad en dichos procesos. Esto es debido, fundamentalmente, a la naturaleza misma de la institución en la cual se lleva a

cabo, el IFE es un órgano ampliamente vigilado que requiere de la mayor transparencia y claridad posible de su funcionamiento, pues de él depende la organización de las elecciones democráticas en México y cualquier indicio de desconfianza llevaría a severas disputas políticas que pondrían en cuestionamiento el régimen democrático del país; sin embargo ocurre en la realidad que el modelo de evaluación del desempeño del SPE tiene un amplio margen de discrecionalidad y ambigüedad que es utilizado por los evaluadores en la forma que más les conviene a sus propios intereses.

- La experiencia del IFE muestra que si bien comenzó a principios de los noventa, no fue sino hasta finales de esta década que se hizo imprescindible la necesidad de contar con un cuerpo de profesionistas, expertos e imparciales, para el logro satisfactorio de sus fines básicos. Al respecto, en el periodo de 1993 a 1996 se observa que el interés principal residía en la forma de despojar el control o influencia del poder ejecutivo sobre el IFE o en disminuir el papel de los partidos políticos en su organización y funcionamiento más que en la necesidad de fortalecer al SPE.
- La experiencia del IFE no es tan factible difundirse tal cual en la APF debido a que la naturaleza de la toma de decisiones, la estructura organizacional y las relaciones que de dicha organización derivan, hacen que el IFE se encuentre en una situación diferente dentro de una complejidad burocrática como la del resto de las dependencias y organismos públicos. En primer lugar, cabe mencionar que el IFE no cuenta con personal sindicalizado derivado de su naturaleza jurídica que le confiere autonomía de los demás poderes; segundo, integra tanto personal de confianza como de base, en dos cuerpos, lo cual rompe con la forma tradicional de concebir la práctica administrativa en México; y tercero, el énfasis dado a la evaluación y la competencia abierta permiten no sólo vislumbrar un modelo de servicio civil abierto que responde a las exigencias de una sociedad dinámica y compleja sino, además, a las tendencias actuales de cambio y modernización de la administración pública y, específicamente, en los servicios civiles en otros países.

b) Conclusiones específicas:

En cuanto a las variables de poder, la estrategia, la cultura y la evaluación del desempeño analizados teóricamente tenemos lo siguiente:

El poder se manifiesta cuando se habla siempre del jefe como un héroe, al jefe hay que aguantarle el humor, hay que reír cuando él ríe, hay que ser serio cuando él lo decide, hay que comportarse como a él le agrada, no hay que mirarlo si él no lo permite. Claro todo esto hasta que caiga en desgracia o quede sin el amparo de sus “amigos”.

Las estrategias generadas por los miembros de la junta distrital analizada son buscar el “**consenso**” y la “**negociación**” con el objetivo de estar bien con el “jefe”, con los “jefes” o simplemente con quienes inciden en la evaluación a través de la adulación, la subordinación, de alinearse de un juego de simulación, de rituales, la complacencia, la disciplina y la disposición etc. Todo con el fin de mantenerse en la organización.

Esto en términos concretos se traduce en acciones que van desde invitaciones a “comer” a “tomar una copa”, en aguantar el mal o buen humor del “jefe” o sus bromas, en ser su valet, hasta estar a media noche a la disposición del “jefe” para ir por él a donde se encuentra de fiesta y llevarlo a su casa, ser el bufón de la organización y en el extremo de esto resistir un golpe en el rostro (aún enfrente de su familia y en su casa), limpiar la sangre que brota de la boca y decirasí es el “jefe” mañana se le pasa y lo olvidara..... es el costo por mantener mi puesto llevo aquí 10 años ¿adonde más podrá ir?, éstas son algunas de las estrategias o el uso de las máscaras que menciona Paz para sobrevivir en el SPE.

La cultura política nacional al ser definida, entendida, sentida y vivida en términos de “**amigos**” impacta directamente en la cultura de las organizaciones de la AP mexicana, como ocurre en el IFE, ya que si bien por una parte se busca que el mérito sea la base del ingreso, formación, ascenso, evaluación y separación tenemos que estos procesos del SPE están en función de las “**buenas**”

relaciones personales que pueda tener el servidor público para no sólo trascender en su cargo sino para poder conservarlo.

La evaluación del desempeño tiene vicios fomentados por la ambigüedad del modelo de evaluación, por la interpretación que de él realizan los evaluadores, la incertidumbre que genera ser evaluado bajo unidades de medida poco claras y abstractas. En materia de indicadores y unidades de medida se concluye a manera de ejemplo que el indicador de cobertura del padrón es ambiguo, ya que se argumenta que en el 2006 habrá cerca de 67 millones de electores con credencial de IFE y eso puede ser interpretado de la siguiente manera.

Primero, el IFE cumple en un altísimo porcentaje en la expedición de credenciales electorales y así su eficacia/eficiencia tiene estándares de casi el 100% y es un logro del IFE y contribuye a formar ciudadanos democráticos.

Segundo, la credencial de elector es indispensable para realizar cualquier trámite, así el indicador anterior se vuelve poco creíble si tomamos en cuenta que existe un elevado porcentaje de abstencionismo (se estima que para 2006 alcanzara entre el 55% y el 60%), por esto, se tendrían que reducir alarmantemente el cumplimiento de otros tipos de indicadores como lo es la creación de una cultura política democrática y participativa.

En cuanto a equipos de trabajo se refiere tenemos que desde la perspectiva teórica podemos entender el trabajo en equipo como “un conjunto de personas que realizan actividades en las que son interdependientes unas de otras, comparten objetivos comunes, están comprometidas y su responsabilidad es individual y colectiva” el IFE define a los equipos de trabajo como “unidades administrativas que se centran en aspectos funcionales y de organización”, mientras que los entrevistados entienden al trabajo en equipo como “camarillas que tienen a los empleados a su mando como subordinación y no como colaboradores, con una alta discrecionalidad, favoritismo e individualismo.

Lo que tenemos es entonces que el IFE considera a los equipos de trabajo bajo una perspectiva puramente técnica al considerarlos como unidades administrativas, lo que muestra un enfoque desfasado no sólo con el marco teórico sino también con la misma realidad que han superado al instituto.

Por los motivos anteriores si bien el modelo del SPE es una evidencia de las tendencias actuales para hacer más eficiente y responsable al gobierno, su viabilidad en otras organizaciones de la administración pública en México queda limitada por factores tan diversos como el tipo de fines y objetivos que se persiguen (ambiguos o claramente definidos); el tipo de procesos y mecanismos de gestión requeridos para el logro satisfactorio de dichos objetivos; los actores claves en el proceso de su instauración y desarrollo, así como el ámbito estructural (límites jurídicos e institucionales) que dificultan o promueven un sistema de este tipo.

¿Cuál es el mejor modelo de SPC que debe ser desarrollado en el las organizaciones de la AP mexicana? Implica considerar, por un lado, las características específicas de los modelos actuales desarrollados en distintas organizaciones gubernamentales en aras de identificar, desde una perspectiva comparada, los elementos de sus procesos esenciales y de los distintos ámbitos de impacto en los cuales el servicio profesional puede ser analizado sea en las técnicas de gestión de talento humano, las reglas y mecanismos institucionales que crea para contar con una función pública más eficiente y responsable, el conjunto de símbolos y valores que promueve así como los espacios de incertidumbre que dentro de una organización se desarrollan a la par o que son redefinidos con su instauración y desarrollo.

Finalmente y con el ánimo de continuar esta investigación se presentan algunas líneas que nos pueden ayudar en avanzar para construir una mejor AP.

c) Reflexiones y algunos temas pendientes de investigación pueden ser los siguientes:

- Investigar y profundizar sobre el concepto de autonomía en la AP ya que si se quieren hacer cambios al modelo de organización el IFE no tiene facultades o presupuesto para realizarlo, entonces ¿Cuál es y hasta donde termina la autonomía del IFE?
- Analizar a las organizaciones de la AP en México para conocer sus características particulares y así poder retomar modelos extranjeros que tengan posibilidades de éxito en su implantación.
- Diseñar modelos de gestión del desempeño organizacional que vincule las aportaciones individuales y colectivas al logro de los resultados organizacionales a partir de la realidad de la administración pública en México.
- Diseñar sistemas de indicadores sobre factores reales y tangibles que puedan ser medidos y que no se presten a la interpretación e incertidumbre.

Bibliografía:

1. Aktouf, Omar (1998) La administración, entre tradición y renovación. Ed. Artes gráficas Univalle.
2. Alcover de la Hera (1998) Influencias del tiempo y de la pertenencia sobre la eficacia en los equipos de trabajo, Ed. Dykinson, S.L. Madrid, España.
3. Alvesson, Mats y Per Olor Bergt (1992) Corporate culture and organizational symbolism, de Gruyter, Berlin.
4. Andrews W. (1992) Shaping strategic change : making change in large organizations : the case of the National Health Service / Andrew Pettigrew, Ewan Ferlie, Lorna McKee. London ; Newbury Park : Sage Publications
5. Ansoff, Igor. H., (1976) La estrategia de la empresa, EUNSA, Pamplona.
6. Arellano David (2004) Gestión estratégica para el sector público: del pensamiento estratégico al cambio, Ed. FCE México.
7. Arellano David et. al. (2000): Reformando al gobierno una visión organizacional del campo gubernamental, Ed. Porrúa.
8. David Arellano Gault y Edgar Ramírez (2004) Performance Based Budget in the Latin American Context: An Analysis of the Recent Reforms on the Budgetary Systems of Brazil, Chile, Colombia, and Mexico. DTAP 143.
9. Arellano, David; Gil, José; Ramírez, José y Rojano, Ángeles (2000): "Reformas presupuestales dirigidas a resultados: Nueva Zelanda, Reino Unido, Australia y México. Una aproximación crítica.", Centro de Investigación y Docencia Económicas, Documento de Trabajo 84, México.
10. Arraigada, Ricardo (2002) Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica ILPES.
11. Argyris, Chris 1975, "The Impact of the Formal Organization upon the Individual", en Pugh, D. S., Organization Theory, Penguin Books, Londres.
12. Astley W. G. (1985) Administrative science as Socially constructed truth, Administrative science Quarterly, 30.
13. Barba Álvarez 2000, "Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la Administración", en Iztapalapa, año 20, número 48, Enero-Junio.
14. Barba, Álvarez (2002) Calidad y Cambio organizacional: Ambigüedad, Fragmentación e identidad. El caso del LAPEM de CFE. Ed. PEO, UAM-I, CFE.
15. Barbosa, Livia reforma y democracia, meritocracia brasileña (1997) CLAD VI.

16. Bedolla Cancino (2003) Instituto Federal Electoral Ed. Dirección ejecutiva del Servicio Profesional Electoral México.
17. Burrell, Gibson y Gareth Morgan (1985) *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann, New Hampshire.
18. Jean Francoise Chanlat (2006) Seminario La Gestión y las Organizaciones, 18 Enero.
19. Coase R. H. (1937) The nature of the firm, in *revue economic*.
20. Coase R. H. (1983) The new institutional economics, in *journal of institutional and teheoretical economics*.
21. Cohen y Franco (1998) *Indicadores del desempeño*, ILPES 2004.
22. Cohen, Michael D., James G. March y Johan P. Olsen (1988) A garbage can model of organizational choice. March, James G. *Decisions and Organizations*, Blackwell, New York.
23. Crozier Michel (1974) *El fenómeno burocrático: ensayo sobre las tendencias burocráticas de los sistemas de organización modernos y sus relaciones con el sistema social y cultural*, Ed. Amorrortu Buenos Aires.
24. Crozier, Michel y Erhard Friedberg (1990), *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*, Alianza Editorial Mexicana, México.
25. Christensen, Tom y Laegreid, Per (2001) *La Nueva Administración Pública: el Equilibrio entre la Gobernanza Política y la Autonomía Administrativa*, en: *Gestión y Política Pública*, no.7.
26. Dahl, Robert (1981) *La ciencia de la Administración Pública: Tres problemas*, RAP, No. 40, Octubre-Diciembre 1979, México.
27. Deutsch, Karl (1998) *Política y Gobierno* Ed. FCE, México.
28. Ernult, Joel (2004) "Pilotear el desempeño" en *Desempeño organizacional: Retos y enfoques contemporáneos*.
29. Foucault M. (1991) *Microfísica del poder*, Ediciones de la Piqueta. España, 3ra Edición.
30. Frederickson H. George (1999) *Hacia una nueva administración pública en Clásicos de la administración pública*, Comp. Jay M. Shafritz y Albert C. Hyde, Ed. CNCPYAP/FCE/Universidad Autónoma de Campeche, México.
31. Gallardo Velázquez y Alonso Álvarez (1996) *El factor humano en las organizaciones, más allá de la racionalidad* en *Gestión y estrategia* No. 10 Julio-Diciembre.

32. Hall, Richard (1996) Estructuras, procesos y resultados Prentice-Hall, México.
33. Hayes S. M. (1997) Successful Team Management. Londres: International Thomson Business Press.
34. Henemman, Herbert G. H. (1989) Administración de Recursos Humanos, El continental No. 14.
35. Herrera, Sergio (2000) Evaluación del desempeño, Universidad de centro América.
36. Herrera, Sergio (1999) Evaluación del desempeño, Universidad de centro América.
37. Hofsedede G. (1980) Management control of public and not-for-profit activities. Luxemburgo, Austria institute for applied systems analysis.
38. Hofer Charles and Dan Schendel (1996) Strategy formulation: analytical concepts Ed. St. Paul : West Pub. Co.
39. Ingraham, Patricia (1996) Play It Again, Sam; It's Still Not right: Searching for the Right Notes in Administrative Reform en Public Administration Review, Vol. 57, N° 4.
40. Katzenbach, Jon R. y Douglas K. Smith (1995) The Discipline of Teams, Harvard Business Review, 71 (mar-apr, 1993, pag. 112, citado por French, W., y Bell, Cecil H.Jr., Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el mejoramiento de la Organización, Pearson/Prentice Hall/Addison Wesley Longman; México.
41. Kettl et. al (1996) Civil Service Reform. Building a government that works, Brookings, Washington, D.C.
42. Knights y Morgan (1992) Corporate strategy, organizations, and subjectivity: A critique, Organization Studies, vol. 12, núm. 2.
43. Laswell, Harold (1956) La orientación hacia las políticas en Antología de las políticas públicas Ed. Porrúa.
44. Lynch Thomas D. and Lawrence L. Martin (1992) Handbook of comparative public budgeting and financial management / edited by New York : Marcel Dekker.
45. Lindblom, Charles (1999) La ciencia de "salir del paso" en Clásicos de la administración pública, Comp. Jay M. Shafritz y Albert C. Hyde, Ed. CNCPYAP/FCE/Universidad Autónoma de Campeche, México.
46. Lusthaus Charles et al (2002) Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño / Washington, D.C. Banco Interamericano de Desarrollo, Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.

47. Mahoney, James (1993) *Comparative historical analysis in the social sciences /* edited by James Mahoney, Dietrich Rueschmeyer.
48. March y Olsen (1989) *Rediscovering institutions: the organizational basis of politics* New York.
49. Marsal, Maurice, (1971) *La Autoridad*. España: oikos-tau, s.a.-ediciones.
50. Marx Carlos y Engels Federico (1968) *La ideología alemana* Ed. Grijalbo.
51. Mejía Lira, José (1997) *Profesionalización del Servidor Público*, IV Encuentro de Institutos de Administración Pública.
52. Méndez, José Luis. Raich Portman Uri Coordinadores (2000) *Evaluación del desempeño y servicio civil de carrera en la administración pública y los organismos electorales*. IFE-INAP México.
53. Méndez, José Luis. *¿Regresando al Futuro? Postmodernidad y Reforma del Estado en América Latina* (1999) CLAD, ponencia presentada en el Congreso IV Internacional.
54. Mintzberg Henry and James Brian Quinn (2003) *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*, México, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.
55. Mintzberg, H, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel, (2003) *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del managment estratégico*. Granica, México.
56. Montaña, Hirose y Barba Álvarez, coordinadores (2001) *Universidad, organización y sociedad: arreglos y controversias*, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztalapa, México, Miguel Angel Porrúa.
57. Montaña Hirose, (2001) *Los nuevos desafíos de la docencia. Hacia la construcción- siempre inacabada- de la universidad* en Barba Álvarez, Antonio y Luis Montaña Hirose (coord) *Universidad, Organización y Sociedad: arreglos y controversias*, UAM Y Miguel Ángel Porrúa, México.
58. Montaña, Hirose (1989) *Recortes: Ensayos sobre organización*, Ed UAM-Iztapalapa.
59. Morgan, Gareth (1998) *Imágenes de la organización México*, Ed. Alfaomega Grupo Editor RA-MA.
60. Niskanen W. A. (1971) *Bureaucracy and representative government*, Aldine—Atherton, Chicago.
61. OCDE (2003a) *Revenue Statistics 1965-2002*.
62. OECD (2003b) *Reallocation: the Role of Budget Institutions*”, 24th Annual Meeting of OECD Senior Budget Officials (SBO-OECD), 3-4 June, Rome.

63. OECD /PUMA (2002) Working for Results: The American Experience in Enhancing Government Performance OECD-Germany High-Level Symposium, Berlin 13-14 March.
64. OECD /PUMA (2002) How To Manage Individual Performance united kingdom country report OECD-Germany High-Level Symposium, Berlin 13-14 March.
65. OECD (2001) Issues and Developments in Public Management - Australia 2001, Public Governance and Management Programme.
66. OECD (1999) The Size and Role of Automatic Fiscal Stabilisers, OECD Economic, December.
67. OECD (1999) Governance in transition. Public management reforms in OECD countries.
68. OECD (1999) Integrating people management.
69. OECD (1998) Public management. OECD country profiles.Ed.OECD OECD /PUMA Best Practice Guidelines For Evaluation Puma Policy Brief No. 5, Public Management Service May.
70. OCDE (1997)
71. OECD (1996) Integrating people management into public service reform.
72. OECD (1993) Automatic Stabilizers: their extend and role, OECD Economic, June.
73. Osborne, David y Gaebler, Ted (1994) Introducción: Una Perestroika Estadounidense; en: Osborne, David y Gaebler, Ted Un Nuevo Modelo de Gobierno. Cómo Transformar el Espíritu Empresarial al Sector Público; Ed. Gernika.
74. Ostrom, Vincente (1973) The intellectual crisis in American Public Administraion, Alabama University Press, Alabama.
75. Parsons, Talcott (1992) "Power and the social system" en Lukes, Steven Ed. Power, new York University Presss, New York, pp. 94-143.
76. Paz, Octavio (2004) El laberinto de la soledad Ed. FCE, México.
77. Peters (1996) Modelos de Gobierno para los Noventas , en Kettl, Donald y Brinton Milward (editores) The State of Public Management, Hopkins University Press, Baltimore.
78. Peters, Guy (1999) La política de la Burocracia Ed. FCE México.
79. Pettigrew, Andrew (1992) Shaping strategic change: making change in large organizations : the case of the National Health Service Ed. London ; Newbury Park: Sage Publications

80. Pfeffer, Jeffrey (1992) Organizaciones y teoría de las organizaciones, Fondo de Cultura Económica, México.
81. Porter, Michael (1990) Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento De un Desempeño Superior, México 1990, Ed. CECSA.
82. Quinn, John (1990) Strategic control: milestones for long-term performance. Ed. London : Century Business.
83. Pfeffer, Jeffrey (2000) Nuevos rumbos en la teoría de la organización Ed. Oxford University Press, México.
84. Ramírez Guillermo (2004) El Managment del desempeño en las organizaciones públicas en Desempeño organizacional: Retos y enfoques contemporáneos.
85. Robbins, Stephen (1999) Part III organizational Structure: What causes structure? in Theory Organization. The Structure and desing of organizations, Prentice Hall, New York.
86. Robbins, Stephen (1989). Administración: Teoría y Práctica. México: Prentice-Hall Hispanoamérica, S. A.
87. Rouleau, L. y Seguin, F. (1995). Strategy and Organization Theory: Common Forms of Discourse. Journal of Management Studies, vol.32, No.1.
88. Sánchez Galván, Jorge (2003) El servicio Civil de Carrera en México a la Luz de la Experiencia Internacional, Tesis, UNAM-Acatlán.
89. Sanín, Ángel (1999) Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública (Metaevaluación ./Mesoevaluación). ILPES Dirección de Proyectos y Programación de Inversiones.
90. Scott W. R. (1987) The adolescence of institutional theory, administrative science quarterly, 32.
91. Simon, Herbert A. (1999) Los proverbios de la administración en Clásicos de la Administración Pública, Comp. Jay M. Shafritz y Albert C. Hyde, Ed. CNCPYAP/FCE/UNIVERSIDAD Autónoma de Campeche, México.
92. Sun Tzu (1987) El Arte de la Guerra Ed. FCE, México.
93. Sundstrom y Altman (1989) Physical enviroments and work-groups effectiveness, en L.L. Cummings y B. Staw Ed. Research in organizations behavior, vol. 11, Greenwich, CT. JAI Press.
94. Tullock Gordon and Buchanan James (1963) M The calculus of consent, logical foundations of constitutional democracy Ed. Ann Arbor, Michigan : University of Michigan Press.

95. Weber Max (1983) *Economía y sociedad* Ed. FCE México.
96. Weick, Karl E. (1995) *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks : Sage Publications.
97. Westley Bruce et al (1958) *The dynamics of planned change: a comparative study of principles and techniques*, under the general editorship of Willard B. Spalding. New York : Harcourt, Brace.
98. Willmott Hugh (1993) *Critical management studies* / edited by Mats Alvesson.
99. Ziccardi, Alicia. (1995) *La tarea de gobernar: las ciudades y la gobernabilidad*, en Ziccardi, Alicia (Coord.). *La tarea de Gobernar: gobiernos locales y demandas ciudadanas*, UNAM – PORRUA, México.
100. Zucker Lynne (2000) *El Papel de la Institucionalización en la Persistencia Cultural* en Powell, Walter W y Dimaggio Paul J (Coop); *El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional*; Ed. CNCPYAP, UAEM y FCE; México.

Documentos oficiales:

1. Acuerdo mediante el cual se expiden los lineamientos para la evaluación del desempeño de los servidores públicos de la Administración Pública Federal.
2. Acuerdo mediante el cual se expiden los Lineamientos para la evaluación del desempeño de los servidores públicos de la Administración Pública Federal, así como su Anexo. D.O.F. 2 de mayo de 2005
3. Código Federal de Instituciones y Procesos Electorales (COFIPE).
4. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
5. Diagnostico de la APF elaborado por la SFP 2004
6. Diario Oficial de la federación el 29 de junio de 1992
7. Estatuto del Servicio Profesional Electoral
8. Guía para la Construcción de Indicadores de Desempeño en los Servicios Públicos, Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda de Chile, 1995
9. Guía técnica de evaluación a través de indicadores, PROMAP 1995-2000
10. Informe de la Evaluación del desempeño del IFE 2002
11. Ley del Servicio Profesional de Carrera
12. Manual de Normas Presupuestarias para la APF.
13. Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, 2000
14. Presupuesto del IFE 2005
15. Presupuesto del IFE 2006
16. Programa de Acción en Materia de Evaluación del Desempeño 2001-2006, SSA
17. Programa para el Servicio Profesional de Carrera 2004-2006
18. PROMAP 1995–2000
19. Quinto foro global sobre reinención del Gobierno; México, D.F., 4 de noviembre 2003
20. Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera
21. SECODAM sistema de medición a través de indicadores UDA 1995-2000
22. SHCP 1997
23. SHCP, 2000
24. Catálogo general de puestos del gobierno federal 2005.
25. Clasificador por Objeto del Gasto para la APF.
26. Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación 2005, 2006 Capítulo IV.
27. Manual de Percepciones de la APF.

28. Norma para registrar las estructuras orgánicas y ocupacionales de las dependencias y entidades de la APF.
29. Norma que establece el Sistema de Descripción y Valuación de puestos de la APF.
30. Norma que regula la formación integral del personal de la APF.

Direcciones electrónicas:

www.conocer.org.mx/reglas.html
www.conocer.org.mx/talleres/html
www.conocer.org.mx/¿Qué es conocer?/html
www.clad.org.ve/siedmexico.html
www.oecd.org

Referencias de cátedra:

1. Barba, Antonio, 2003
2. Joel, Ernult, 2005
3. Ramírez Martínez, 2005
4. Inostroza Fernández
5. Chanlat J.F 2006

Índice de Cuadros Figuras y Formatos

Cuadros	Página
Cuadro 1 Resumen de la administración científica a los estudios organizacionales	10
Cuadro 2 Revisión de estudios culturales sobre niveles diferentes	16
Cuadro 3 Beneficios de la evaluación del desempeño	31
Cuadro 4 Tipos de indicadores	37
Cuadro 5 Diferencias entre un grupo y un equipo	43
Cuadro 6 Categorías de tipos de equipos de trabajo	45
Cuadro 7 Modelos teóricos y prácticos para evaluar a los equipos de trabajo	46-48
Cuadro 8 Características de un modelo de evaluación y de gestión del desempeño	54
Cuadro 9 Origen y antecedentes del sistema de metas presidenciales (SIMEP)	57-58
Cuadro 10 Experiencias en materia de evaluación del desempeño en la APF con un sistema de SCC	63
Cuadro 11 Principales logros y desafíos del Sistema de Metas Presidenciales (SIMEP)	65
Cuadro 12 Problemática identificada con base en el diagnóstico elaborado por la SFP	68-69
Cuadro 13 Misión y visión del SPC	70
Cuadro 14 Objetivos estratégicos del servicio profesional de carrera 2004-2006	71
Cuadro 15-1 Ponderación de los factores de evaluación del desempeño para directores generales, directores generales adjuntos y directores de área, homólogos o equivalentes	72
Cuadro 15-2 Ponderación de los factores de evaluación del desempeño para subdirectores de área y jefes de departamento	73
Cuadro 15-3 Ponderación de los factores de evaluación del desempeño para enlaces	73
Cuadro 16 Los evaluadores y la ponderación de los factores de evaluación del desempeño	74
Cuadro 17 Integración de la calificación final	74
Cuadro 18 Mapa orgánico del IFE	82
Cuadro 19 Mapa jerárquico del IFE	83
Cuadro 20 Criterios vigentes de integración de los órganos centrales	84
Cuadro 21 Criterios vigentes de integración y designación de los órganos desconcentrados	86
Cuadro 22 Rangos del SPE	88

Cuadros	Página
Cuadro 23 Tipos de Incorporación dentro del SPE: Acto mediante el cual los aspirantes a pertenecer al servicio acceden a los cuerpos que lo integran mediante un acuerdo emitido por la junta o el consejo	89
Cuadro 24 Procedimiento para obtener la titularidad en el SPE	93
Cuadro 25 Tipos de evaluación dentro del SPE	95
Cuadro 26 Indicadores estratégicos para el IFE en el 2005	105-107
Cuadro 27 Estadístico por unidad responsable y capítulo de gasto	109
Cuadro 28 Factores y pesos de evaluación del desempeño anual	120
Cuadro 29 Evaluación del desarrollo laboral	121
Cuadro 30 Ponderaciones y evaluadores en órganos desconcentrados	125
Cuadro 31 Descripción de resultados y valores equivalentes	127
Cuadro 32 Integrantes y evaluación de un equipo de trabajo en una Junta Local (32)	135
Cuadro 33 Integrantes y evaluación de un equipo de trabajo en una Junta Distrital (300)	135
Cuadro 34 Valores de comportamiento	150
Cuadro 35 Áreas de oportunidad del modelo de evaluación del desempeño en el SPE	175
Cuadro 36 Síntesis de la investigación	178

Figuras	Página
Figura 1 Tipos de indicadores	36
Figura 2 Modelo de la certificación de competencias	40
Figura 3 Tipología de management control según G. Hofstede	49
Figura 4 Modelo de Gestión del desempeño en una junta distrital del IFE	52
Figura 5 El SPC tiene de manera integral la siguiente perspectiva	66
Figura 6 Antecedentes del IFE	79
Figura 7 Imperativo de la democratización	80

Formatos	Página
Formato 1 evaluación del desempeño individual	131
Formato 2 evaluación del desempeño de equipos de trabajo	147
Formato 3 evaluación del desempeño organizacional	158