



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGIA

INFORME ACADEMICO DE ACTIVIDAD PROFESIONAL

Experiencia Metodológica del Modelo de Evaluación del Desempeño para Personal Operativo, en Instituciones de Servicio del Sector Público: el caso de la Administración General Jurídica de Ingresos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN PEDAGOGIA PRESENTA

ROSENDO MARTIN NUÑEZ FLORES

Asesorado por: Lic Rubén García Rangel



CD. UNIVERSITARIA MEXICO, DF. MARZO 2002

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**A mis padres
Rosendo Núñez Torres y Felipa Flores Avila**

**A mis hermanos
Germán Núñez Flores
Juana María Núñez Flores
Jacqueline Núñez Flores
América Noemí Núñez Flores
Alberto Núñez Flores
Gabriel Núñez Flores
Judith Núñez Flores
Camelia Núñez Flores
por su apoyo y cariño**

**A mi esposa
Cuatlicue Aurora Leal Alvarez
por su apoyo y amor
a todos los profesores
que influyeron para realizar
este sueño.**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGIA**

**INFORME ACADEMICO
DE ACTIVIDAD PROFESIONAL**

**Experiencia Metodológica del Modelo de Evaluación del
Desempeño para Personal Operativo, en Instituciones de
Servicio del Sector Público: el caso de la Administración
General Jurídica de Ingresos de la Secretaría de Hacienda y
Crédito Público.**

Que para obtener el Título de: Licenciado en Pedagogía

Presenta: **Rosendo Martín Núñez Flores**

Asesorado por: **Lic. Rubén García Rangel**



Cd. Universitaria México, D.F. Marzo 2002.

PRESENTACION

El presente trabajo se llevó a cabo en el Instituto Nacional de Capacitación Fiscal (*INCAFI*), organismo descentralizado de la Subsecretaría de Ingresos (*SSI*), dependiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (*SHyCP*), entre los años comprendidos de 1993 a 1995, durante los cuales se diseñó la metodología, se realizaron los talleres para la recopilación de la información de las funciones y actividades de los puestos de la Administración Local Jurídica de Ingresos (*ALJI*) de Querétaro y posteriormente se instrumentó su piloteo en la Administración General Jurídica de Ingresos (*AGJI*) a Nivel Nacional.

El planteamiento metodológico, así como la aplicación de los instrumentos en el ámbito operativo de la *SSI*, se pone a su consideración compartiendo la experiencia y los resultados del desarrollo del Modelo de Evaluación del Desempeño para Personal Operativo de la *SSI*, el cual se plantea desde una concepción teórica-práctica, de acuerdo a los requerimientos de este organismo, y que se fundamenta en los aportes de la Administración de los Recursos Humanos.

La propuesta de este Modelo de Evaluación del Desempeño constituye sólo una parte del Proyecto de Desarrollo Integral del Personal Hacendario (*DIPH*), por tanto las características del modelo desde la concepción teórica hasta operativa requiere para su aplicación del desarrollo de los demás subsistemas que conforman el proyecto *DIPH*.

Los subsistemas del proyecto *DIPH* son:

- ✓ Reclutamiento y Selección
- ✓ Profesionalización y Desarrollo
- ✓ Evaluación del Desempeño
- ✓ Plan de Carrera

El Modelo de Evaluación del Desempeño, fue conceptualizado metodológicamente, desarrollado e instrumentado por la Subdirección de Evaluación del Desempeño, dependiente de la Dirección de Sistematización del *DIPH* del *INCAFI*, dicha Subdirección a cargo del Lic. Rubén García Rangel, contaba con el apoyo de 4 Supervisores de Procesos. Siendo el autor de este informe uno de los integrantes del equipo. Posteriormente en el año de 1996 ocupó el cargo de Subdirector de ésta área.

Cabe destacar que el perfil profesional del personal de la Subdirección de Evaluación del Desempeño, es de Pedagogos y Psicólogos, sin embargo, fue necesaria la coordinación con personal técnico (Ingenieros e Informáticos) del área de sistemas, así como con personal técnico (Administradores, Contadores y Abogados) del área sustantiva, en este caso de la *AGJI*.

Mi participación, con base en la metodología de investigación; consistió en reunir la información sobre la práctica de evaluación del desempeño con la finalidad de clasificarla y analizarla, para diseñar la presente metodología de evaluación del desempeño respondiendo a las necesidades y expectativas planteadas en el Modelo *DIPH*. Asimismo, la planeación, logística e instrumentación del modelo, fueron etapas importantes que me permitieron proponer algunas modificaciones a la propuesta inicial de la metodología, la cual quedó, esquemáticamente, de la siguiente manera:

METODOLOGIA

1. Definición de los elementos sobre los cuales se desarrollaría la evaluación del desempeño;
 - ✓ Producción
 - ✓ Calidad en el Proceso
 - ✓ Calidad en el Servicio
 - ✓ Capacitación
2. Para cada uno de los elementos se construyeron indicadores y estándares verificables, así como los reactivos de evaluación.
3. Se formuló el sistema y la escala de calificación.
4. Se diseñaron los instrumentos de evaluación. (dos instrumentos correlacionados: Cuestionario y Lista de Verificación).
5. Se llenaron las cédulas (instrumentos) de evaluación por el jefe inmediato superior, en cortes mensuales, trimestrales o semestrales.
6. Se recibieron los instrumentos de evaluación en el Instituto, para el sistema de calificación y la emisión de reportes de evaluación del desempeño.

INSUMOS PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO:

Se recurrió a revisar y obtener información de los siguientes procesos:

- ✓ Descripción de perfiles de puestos
- ✓ Programa Operativo Anual (*POA*)
- ✓ Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (*DNC*)
- ✓ Programa Integral de Capacitación (*PIC*)
- ✓ Indicadores, estándares, reactivos e instrumentos de evaluación.
- ✓ Escalas de medición.

Este subsistema de evaluación del desempeño fue utilizado por la AGJI durante 1996 y hasta mediados de 1997. Su instrumentación no se llevó a cabo, en las demás áreas de la SSI como son: Administración General de Aduanas (AGA), Administración General de Auditoría Fiscal Federal (AGAFF), Administración General de Recaudación (AGR), entre otras, en virtud de la transformación que sufrió la SSI a partir del 1° de Julio de 1997, en la que pasó a ser el Servicio de Administración Tributaria (SAT).

Cabe destacar que la creación del SAT trajo consigo el establecimiento del Servicio Fiscal de Carrera (SFC), el cual es un sistema moderno e integral de administración y desarrollo de personal, que tiene la finalidad de constituir en el SAT un verdadero cuerpo de funcionarios fiscales, calificados, profesionales y especializados, que coadyuven al cumplimiento óptimo de su misión ante la sociedad.

De acuerdo a lo anterior, el modelo DIPH, fue sustituido por el SFC que está integrado por los siguientes subsistemas:

- ✓ Reclutamiento y Selección
- ✓ Compensaciones y Reconocimientos
- ✓ Planeación de Carrera
- ✓ Capacitación y Desarrollo
- ✓ Evaluación

Es importante resaltar que el subsistema de Evaluación del Desempeño del Modelo DIPH, dejó un precedente para la conceptualización de los subsistemas: Compensaciones y Reconocimientos, así como el de Evaluación del SFC.

Espero que este informe académico pueda ser útil a todos aquellos alumnos interesados en el tema, así como a quienes cuenten con alguna experiencia de trabajo en este campo.

INDICE

	Pág.
INTRODUCCION	5
I MARCO REFERENCIAL	8
1.1.- Institución de trabajo.	8
1.2.- Subsecretaría de Ingresos.	12
1.3.- Instituto Nacional de Capacitación Fiscal (<i>INCAFI</i>).	15
II MARCO TEORICO CONCEPTUAL	18
2.1.- Evaluación.	18
2.2.- Desempeño.	21
2.3.- Capacitación.	23
2.4.- Evaluación del Desempeño.	24
III MODELO Y ESTRUCTURA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	30
3.1.- Concepto de evaluación del desempeño.	30
3.2.- Objetivos.	30
3.3.- Características.	30
3.4.- Elementos.	32
3.5.- Indicadores.	33
3.6.- Estándares.	33
3.7.- Escalas.	34
3.8.- Sistema de calificación.	40
3.9.- Procedimiento para la obtención de funciones y actividades de los puestos.	42
3.10.- Sistema Automatizado de Evaluación del Desempeño (<i>SIED</i>).	42
IV ESTRATEGIA METODOLOGICA	44
4.1.- Etapas metodológicas.	44
V EXPERIENCIA	63
5.1.- Area sustantiva.	63
5.2.- Area de aplicación.	64
5.3.- Estrategia de aplicación.	67
5.4.- Resultados.	69
CONCLUSIONES	73
OBRAS CONSULTADAS	77
ANEXOS	79

INTRODUCCION

El Instituto Nacional de Capacitación Fiscal (*INCAFI*) organismo descentralizado de la Subsecretaría de Ingresos (*SSI*) dependiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (*SHyCP*) desde 1989 se ha propuesto la tarea de proporcionar capacitación eficiente, ágil, masiva y oportuna a una población aproximada de 38,000 empleados que conforman las Administraciones y Direcciones Generales de la *SSI*.

En este sentido el *INCAFI*, consciente de la gran responsabilidad que esto implica ha diseñado el Modelo de Desarrollo Integral del Personal Hacendario (*DIPH*) estructurado en cuatro subsistemas que son;

- ✓ Reclutamiento y Selección
- ✓ Profesionalización y Desarrollo
- ✓ Evaluación del Desempeño y
- ✓ Plan de Carrera.

De acuerdo a lo anterior, el Subsistema de Evaluación del Desempeño como parte del Modelo *DIPH* ha diseñado el Modelo de Evaluación del Desempeño para personal operativo de la *SSI*, específicamente para la Administración General de Jurídica de Ingresos (*AGJI*).

Para la realización del proyecto de referencia, se desarrolló la siguiente metodología;

- ★ Conceptualización del modelo
- ★ Recopilación de las funciones y actividades principales de cada puesto
- ★ Revisión de perfiles de puestos
- ★ Elaboración de instrumentos de evaluación por puesto
- ★ Validación de los instrumentos por los especialistas
- ★ Piloteo de los instrumentos
- ★ Análisis de los resultados
- ★ Conclusiones

Así pues, el presente informe académico de actividad profesional se estructura de la siguiente manera: en el Capítulo I se desarrolla el marco de referencia institucional donde se describen los cambios que ha sufrido la *SSI* en su estructura y legislación, destacando principalmente el papel que juega para la economía del país y los esfuerzos por implementar un proyecto de formación y desarrollo para el personal hacendario.

En el Capítulo II se definen los conceptos que permiten apoyar la visión para la realización del diseño del modelo de evaluación del desempeño para personal operativo en la SSI.

El Capítulo III destaca el planteamiento que tiene la evaluación del desempeño especificando: ¿Qué es?, ¿Para qué sirve? y ¿Cuál es su finalidad?. Además describe la estructura del modelo de evaluación del desempeño basado en los siguientes elementos:

- Producción
- Calidad en el Proceso
- Calidad en el Servicio
- Capacitación

El Capítulo IV se refiere al desarrollo de las 7 etapas del Modelo de Evaluación del Desempeño para personal operativo en la SSI, que son:

Etap 1. Conocimiento de los 10 principios fundamentales.

Etap 2. Descripción de Funciones y Actividades.

Etap 3. Caracterización y Clasificación de Desempeños.

Etap 4. Construcción y Calificación de Indicadores y Estándares.

Etap 5. Concentrado de Indicadores y Estándares.

Etap 6. Elaboración y Clasificación de Reactivos.

Etap 7. Construcción de Instrumentos de Evaluación del Desempeño.

Al término de dichas etapas se obtienen los instrumentos de evaluación del desempeño para cada puesto, así mismo se determina su aplicación y calificación y las recomendaciones para el manejo de los instrumentos.

El Capítulo V presenta los resultados obtenidos del piloteo de los instrumentos de 13 puestos funcionales, efectuado en la AGJI. En este piloteo la población que participó fue de 497 personas que proporcionaron información importante que se presenta en formatos especialmente diseñados para organizar los datos en los siguientes rubros:

- ◆ Número de sujetos evaluados.
- ◆ Calificación por elemento, calificación ponderada general del instrumento por Administración Local y por meses evaluados.
- ◆ Frecuencia de reactivos con observaciones.
- ◆ Concentrado de Observaciones a los instrumentos por Administración Local.
- ◆ Cuadro de calificación a los instrumentos por Administración Local.
- ◆ Promedio de calificación por instrumento y por Administración Regional.

El análisis desarrollado sobre los datos obtenidos se centran en dos ejes: el primero en términos de conocer la pertinencia de los instrumentos para evaluar los desempeños del personal operativo; El segundo, obtener información para hacer las precisiones necesarias a los instrumentos en cuanto a. los reactivos, estándares, delimitación de funciones y posibilidades de generalizar los instrumentos diseñados, de acuerdo con las observaciones de la prueba piloto aplicada.

Finalmente el presente informe incluye un apartado de conclusiones y recomendaciones, derivadas de los resultados del piloteo, conclusiones que servirán para hacer los ajustes a los instrumentos de evaluación para cada uno de los 13 puesto, buscando una mayor confiabilidad y generalización de los mismos.

I.- MARCO DE REFERENCIA

1.1- Institución de Trabajo

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (*SHyCP*) ha sufrido diversos cambios desde su inicio, uno de ellos es la transformación en la estructura de la Subsecretaría de Ingresos (*SSI*), en la segunda mitad de este siglo que fue determinada por diversos acontecimientos entre los que destacan:

El desarrollo de la legislación fiscal durante este siglo.

La creación del Tribunal Fiscal de la Federación en 1936.

Las Convenciones Nacionales Fiscales de 1925, 1933 y 1947.

La evolución de la estructura económica del país.

La negociación y celebración de Tratados internacionales en materia fiscal a partir de 1989.

Los procesos de cambio que ha vivido la *SSI* en dichos periodos, pueden ser identificados por las etapas siguientes:

1.1.1 Funciones especializadas por tipo de impuesto.

Derivada de la necesidad de fortalecer y ordenar la estructura del Poder Ejecutivo, se promulgó en 1946 la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado que señalaba las normas comunes a todas las Secretarías de Estado, cuya competencia se define en el Reglamento de dicha Ley en 1947.

En 1946, se publicó también en el Diario Oficial el Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que estuvo vigente hasta 1977 y donde se clasificaba a las oficinas como "Superiores" y de "Servicios Generales". Dentro de las segundas se encontraba a nivel de Dirección de Área, la Dirección de Ingresos, antecedente de la *SSI*, que se integraba en la parte sustantiva por los Departamentos de Impuesto sobre la Renta, Técnico Calificador, Impuestos del Timbre y sobre Capitales, Impuestos sobre Bebidas Alcohólicas y Azúcar, Impuestos Especiales, Oficinas Federales de Hacienda, Padrón Fiscal y a nivel regional las Oficinas Federales de Hacienda.

En materia aduanera existía la Dirección de Aduanas conformada básicamente por los Departamentos de Procedimientos, de Juicios, Administrativo, Junta Pericial Calificadora, Aduanas Marítima, Fronterizas e Interiores.

Mientras que en la Dirección de Estudios Hacendarios existían los siguientes departamentos: Investigaciones Económicas, Legislación, Concesión y Vigilancia de Subsidios, Planeación del Comercio Exterior y Tarifas, Planeación y Organización Administrativa y la Comisión Permanente de Convenciones Nacionales Fiscales.

En 1952 se establece la existencia de dos subsecretarías: la de Crédito y Presupuesto y la de Impuestos, cambiando la referencia de ésta última en 1959 por Subsecretaría de Ingresos.

1.1.2 Especialización e incremento de unidades y niveles, e inicio de la regionalización.

De 1946 a 1977 se desarrolló la tendencia de especialización, de crecimiento de las estructuras y de regionalización, a través de ordenamientos jurídicos dispersos y de diferente nivel.

Por lo que se refiere a las funciones de la *SSI* se crea la Subdirección de Inspección (1956), se establece la Auditoría Fiscal Federal (1959), se reorganiza la Dirección General de Oficinas Federales de Hacienda y se crea la Dirección de Inspección de Impuestos Especiales y la de Vigilancia y Notificación (1972), la Dirección General de Difusión Fiscal y la Comisión de Administración Fiscal Regional, la Dirección General de la Administración Fiscal Regional y las Administraciones Fiscales Regionales (1973). Desaparece la Dirección General de Estudios Hacendarios y Asuntos Internacionales, asignándose las facultades que tenía delegadas a la Dirección General de Estudios Económico-Hacendarios y la Dirección General de Promoción y Asuntos Internacionales, ambas de nueva creación y dependientes de la Subsecretaría de Hacienda y Crédito Público (1976).

1.1.3 Funciones Especializadas por ramas de la Administración Tributaria.

En 1976 se separaron de la *SHyCP* las facultades relativas a los egresos. Como consecuencia de lo anterior en mayo de 1977 se publicó en el Diario Oficial el Reglamento Interior de la *SHyCP* que quedó integrada por las Subsecretarías de Hacienda y Crédito Público, de Ingresos, de Inspección Fiscal, así como de la Oficialía Mayor y la Procuraduría Fiscal de la Federación. En dicho Reglamento se contempla a las Direcciones Generales como un tercer nivel administrativo, se separa la materia aduanera y se estructuran los niveles regionales de Administración.

La estructura de la *SSI* se integró con las Direcciones Generales de Política de Ingresos, Coordinación, Recursos y Estudios Fiscales, Difusión Fiscal, Administración Fiscal Central, Administración Fiscal Regional, Administración de Informática de Ingresos, Auditoría Fiscal Federal, Administraciones Fiscales Federales y Oficinas Federales de Hacienda.

Para 1979 los cambios en la estructura de la *SHyCP* conforman a la *SSI* con las Direcciones de: Recaudación, Fiscalización, Técnica, General de Política de Ingreso, la Coordinación General con Entidades Federativas y la Coordinación General de Operación Regional Administrativa.

En 1983, nuevos cambios en el Reglamento de la *SHyCP* generan la reestructuración de la *SSI* quedando integrada por las Direcciones Generales de: Política de Ingresos, Recaudación, Informática de Ingresos, Fiscalización, Técnica de Ingresos, Coordinación General con Entidades Federativas, Administraciones Fiscales Regionales y Oficinas Federales de Hacienda.

En 1985 la Dirección General de Aduanas se incorpora a la *SSI*.

En 1988 nuevas reformas al Reglamento de la *SHyCP* integran la *SSI* por las Direcciones Generales de Política de Ingresos, Recaudación, Informática de Ingresos, Auditoría y Revisión Fiscal, Servicios y Asistencia al Contribuyente, Coordinación General con Entidades Federativas, Unidad Técnica de Precios y Tarifas de la Administración Pública Federal, Coordinación de Operación Administrativa de la Subsecretaría de Ingresos, Dirección General de Aduanas, Coordinaciones de Administración Fiscal, Administraciones Fiscales Federales y Oficinas Federales de Hacienda y Aduanas.

En 1989, las reformas al Reglamento de la *SHyCP* conforman la *SSI* con las siguientes direcciones generales: Política de Ingresos, Recaudación, Auditoría y Revisión Fiscal, Técnica de Ingresos, Coordinación General con Entidades Federativas, Coordinación de Operación Administrativa, Aduanas, Coordinaciones de Administración Fiscal, Administraciones Fiscales Federales, Oficinas Federales de Hacienda y Aduanas.

En 1990 se reestructuran algunas unidades administrativas de la *SSI* destacando la creación de la Dirección de Policía Fiscal Federal, dentro de la Dirección General de Aduanas para convertirse posteriormente en un cuerpo separado con el mismo nombre. Se creó también la Dirección General de Planeación y Evaluación. Junto con estas reformas se incorporó al Reglamento Interior el Instituto Nacional de Capacitación Fiscal (*INCAF*), el cual pasaría posteriormente a ser un organismo descentralizado, conforme a lo dispuesto por el artículo 33 del Código Fiscal de la Federación en la reforma publicada en 1991.

En 1992 las reformas al Reglamento de la *SHyCP* se reflejan en la estructura de la *SSI* quedando integrada por las direcciones generales de Política de Ingresos, Planeación y Evaluación, Recaudación, Auditoría Fiscal Federal, Técnica de Ingresos, Aduanas, Coordinación General con Entidades Federativas, Coordinaciones de Administración Fiscal Federal, Administraciones Fiscales Federales, Oficinas Federales de Hacienda y Aduanas.

La Dirección General de Recaudación se reestructuró completamente y la de Auditoría Fiscal Federal sufrió cambios importantes, no así las de Política de Ingresos y Técnica de Ingresos con modificaciones leves y la Dirección General de Aduanas que se mantuvo sin cambios.

El 25 de enero de 1993 se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el Decreto que reforma, adiciona y deroga diversas disposiciones del Reglamento Interior de la *SHyCP* mismo que reestructuró la *SSI* con las siguientes características:

- Cuatro direcciones generales pasaron a ser administraciones generales: Recaudación, Auditoría Fiscal Federal, Jurídica de Ingresos y Aduanas, integrándose la función jurídica fiscal a esta Subsecretaría.
- Tres direcciones generales se mantienen con el mismo nombre: Política de Ingresos, Interventoría y Planeación y Evaluación.
- La Coordinación General con Entidades Federativas no se modifica.
- Se crea la Dirección General Fiscal Internacional.
- Las Coordinaciones de Administración Fiscal se sustituyen por las Administraciones Regionales.
- Las Administraciones Fiscales Federales se sustituyen por las Administraciones Locales y se suprimen las Oficinas Federales de Hacienda.

Finalmente, el 1 de julio de 1997, la *SSI* pasa a ser el Servicio de Administración Tributaria (*SAT*) como órgano desconcentrado de la *SHyCP*; asimismo, el *INCAFI*, organismo descentralizado de la Administración Pública Federal, queda desincorporado de la Administración Pública Federal Paraestatal y su patrimonio y atribuciones pasan a una unidad administrativa del *SAT*.

Estos cambios, sobre todo los de los últimos cuatro años, responden a las demandas de un entorno cambiante derivado de la reordenación de las estructuras económicas y sociales en la mayoría de los países; la caída de los gobiernos socialistas, la nueva división internacional del trabajo, los acuerdos comerciales, la integración regional de mercados y de economías, a efecto de tener un sistema tributario acorde a las necesidades actuales y futuras del país. El *SAT* tiene como funciones básicas:

- a) Definir la política de ingresos provenientes de impuestos, derechos, aprovechamientos y demás ingresos, incluyendo los que se generan por operaciones de comercio exterior.
- b) Proponer ante el Poder Legislativo leyes y modificaciones en materia fiscal para establecer las normas jurídicas que han de regular la Administración Tributaria.

- c) Encargarse de la vigilancia de las obligaciones primarias de los contribuyentes para que cumplan con sus obligaciones en función de la recaudación.
- d) Llevar a cabo la función fiscalizadora para que los pagos se hagan correctamente, atendiendo las necesidades de complementación legal que tienen los contribuyentes y la autoridad administrativa.
- e) La instrumentación del Servicio Fiscal de Carrera de acuerdo con las disposiciones reglamentarias y los procedimientos de éste, dando seguimiento a su operación y evaluando su funcionamiento en base al Sistema de Información de dicho servicio.

1.2- Subsecretaría de Ingresos

No basta incorporar sistemas, procesos y tecnología para tener una Administración Tributaria eficiente y de calidad. El factor humano representa un aspecto esencial y único en la implementación de estos sistemas, procesos y en la integración de la tecnología, de tal forma que solo con la participación humana se logran los resultados.

En ese sentido para alcanzar la modernización de la estructura administrativa y tecnológica es fundamental el desarrollo del personal que participa o participará en dichas funciones, lo que implica la implementación de un proyecto de formación que integre un sistema de ingreso, formación, actualización y promoción de personal; solo a través de este proceso se garantizará una interacción adecuada entre los sistemas, los procesos y la tecnología de vanguardia y las potencialidades, las habilidades y las actitudes del personal que trabaja en la Administración Tributaria, esto es muy importante ya que el impacto de esta interacción se refleja no sólo en los resultados individuales o institucionales, sino en la economía del país.

Es en este contexto que se genera al interior de la *SSI* la necesidad de implementar un sistema que permita el desarrollo de las potencialidades de su personal.

En ese sistema de desarrollo integral se pretende que el proceso de formación o capacitación sea el motor de los cambios, ya que permite integrar al nuevo personal de acuerdo a las necesidades de la Administración Tributaria, genera los cambios necesarios en el personal que ya labora en la Administración y proporciona a ambos las alternativas para que puedan crecer en el plano individual y organizacional.

Es en este momento que el papel del *INCAFI* como instancia capacitadora ocupa un lugar importante en el ámbito de la *SSI*, aprovechando esta oportunidad y con el propósito de brindar al empleado un desarrollo profesional eficiente se diseñó el Proyecto: Desarrollo Integral del Personal Hacendario (*DIPH*) el cual está dividido en cuatro subsistemas,

división exclusivamente funcional, pues programáticamente se integran en un proceso formativo global.

Los subsistemas que conforman el modelo son:

- a) Reclutamiento y Selección
- b) Profesionalización y Desarrollo
- c) Evaluación del Desempeño
- d) Plan de Carrera

a) El primer Subsistema de Reclutamiento y Selección es un proceso técnico que pretende dotar de recursos humanos apropiados a la organización, valorando y captando los candidatos potenciales para un determinado puesto de trabajo, una vez que se tiene una vacante como producto de renuncias, jubilación, bajas, puestos de nueva creación, etc. Para ello propone candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización.

Para cumplir el logro del objetivo se lleva a cabo la aplicación de evaluaciones de orden psicométrico y técnico a los candidatos reclutados, permitiendo confrontar sus capacidades con el perfil ideal del puesto, sometiéndolos también a un proceso de capacitación, posterior al cual se elige al (los) candidato (s) para ocupar la (s) vacante (s).

El objetivo primordial de este subsistema es identificar a los aspirantes más adecuados a las necesidades o características del trabajo para el cual están siendo considerados.

b) El segundo Subsistema de Profesionalización y Desarrollo promueve la obtención de conocimientos y el desarrollo de aptitudes que permite la formación integral del personal hacendario para una vida activa, productiva y satisfactoria, así como para un eficiente desempeño profesional en cualquier nivel de calificación y responsabilidad aunado a una participación consciente en la vida social, económica y cultural de la institución.

Su objetivo es proveer al personal hacendario de conocimientos, habilidades y actitudes de forma sistemática, oportuna, continua y ordenada que le permita desarrollarse adecuadamente en su puesto y al mismo tiempo tener acceso a la promoción, desarrollo y plan de carrera dentro de la institución.

Los beneficios de esta etapa son:

- Seleccionar, ordenar, dar secuencia y graduar las materias de aprendizaje.
- Planear con anticipación las condiciones óptimas para que se produzca el aprendizaje.

- Sistematizar los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos en las funciones y actividades de los puestos de trabajo.
- Complementar la educación formal con formación requerida en el puesto de trabajo acorde a las necesidades de la institución.
- Desarrollar un proyecto educativo a largo plazo.

Para que este subsistema opere, es necesario disponer de una herramienta crucial en la provisión de insumos para determinar aquellos aspectos que conformarán los programas que la integran, nos referimos a la Detección de Necesidades de Capacitación (*DNC*).

c) Evaluación del Desempeño es el tercer subsistema, mediante el cual se obtiene información -descriptiva y relacionada veraz y confiable- acerca de los rasgos de ejecución de tareas y funciones de un empleado con respecto a su puesto; permite también caracterizar las potencialidades de cada trabajador para planear su desarrollo como una carrera dentro de la *SSI* tomando en cuenta los estándares de calidad y las expectativas de crecimiento de la institución.

El objetivo de esta etapa es proveer de la información necesaria para decidir acerca del tratamiento diferencial que se ha de dar a los empleados en ámbitos como capacitación, promoción y transferencias, además de proporcionar elementos que permitan retroalimentar y aumentar la eficiencia y la calidad en los productos, procesos y servicios que coadyuven al logro de los objetivos de la *SSI*.

d) El cuarto Subsistema es el de Plan de Carrera concebido éste como una estrategia de formación que proporciona el *INCAFI*, por medio de la cual se puede potenciar el desarrollo del individuo y de la propia *SSI* mediante una acción concertada entre ambas partes.

Este subsistema se orienta a satisfacer las necesidades y los objetivos de la institución paralelamente con los del personal, cubriendo sus limitantes formativas y productivas; estableciendo metas viables, a partir del conocimiento y la valoración diagnóstica de sus requerimientos y sus recursos.

Con relación a lo anterior, el Modelo *DIPH* se apoya y obtiene insumos de cuatro sistemas automatizados denominados: Sistema de Selección de Personal (*SISEL*), Sistema de Información y Control de Eventos (*SICE*), Sistema de Evaluación del Desempeño (*SIED*) y el Sistema de Carrera (*SICA*) que permiten controlar los procesos de; Reclutamiento, Selección y Capacitación, así como mantener informados a los Directores y Administradores Generales de la *SSI* sobre la trayectoria laboral de sus empleados y los resultados obtenidos en la operación.

1.3.-Instituto Nacional de Capacitación Fiscal

El 1° de Enero de 1992 nace el Instituto Nacional de Capacitación Fiscal (*INCAFI*) como Organismo descentralizado de la *SHyCP* de conformidad al decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación del 20 de diciembre de 1991, el cual cita textualmente: "Las autoridades Fiscales para el mejor cumplimiento de sus facultades promoverán el espíritu de servicio y la superación técnica y profesional del personal hacendario, para lo cual se crea el organismo descentralizado denominado Instituto Nacional de Capacitación Fiscal, con personalidad jurídica y patrimonio propio". Dicho Instituto tendrá como órganos representantes la Junta y la Dirección General.

El patrimonio del instituto se integrará por las asignaciones que señale el Presupuesto de Egresos de la Federación, las disposiciones legales y administrativas; el 20% de los ingresos que se recauden por conceptos de gastos de ejecución a que se refiere el artículo 150 de ese Código; el 2% de los ingresos que se destinen a la formación de los fondos a que se refiere el artículo 70 del propio ordenamiento; así como por los ingresos obtenidos en la enajenación de bienes o prestación de sus servicios y el 2% de los fondos a que se refiere el artículo 141 de la Ley Aduanera (esto último adicionado con las modificaciones al Código del día 20 de julio de 1992).

El régimen laboral al que estarán sujetos los empleados del *INCAFI* será el previsto en el Apartado B del artículo 123 Constitucional. Cabe aclarar que el *INCAFI* como tal nace en 1979, formando parte de la *SSI* de la *SHyCP*, es decir, de la Administración Pública Centralizada.

A efecto de cumplir con el Decreto que da origen al Instituto, citado en el artículo 33 del Código Fiscal de la Federación, el Instituto define su misión, es decir, su gran meta, como la siguiente:

"CONTRIBUIR A LA MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO Y A LA PROFESIONALIZACION DEL PERSONAL HACENDARIO".

Esta es la manifestación de ser del *INCAFI* además de contribuir con programas de formación a la mejora continua de la calidad en el servicio, es decir, dar al personal hacendario las herramientas y capacitación necesarias que le permitan la profesionalización de su tarea.

En este sentido, desde su creación el *INCAFI* se ha caracterizado por ser un organismo dinámico, cambiante, que evoluciona al ritmo de las nuevas circunstancias; y gracias a esto ha realizado productos y servicios que le han dado presencia y aceptación.

Con esta visión y tomando en cuenta un universo de 38,000 trabajadores para capacitar, con un espectro de actividades tan amplio y complejo como el de la SSI es necesario contar con un sistema de estrategias de capacitación flexible y accesible, que facilite una intervención diferenciada en función de las necesidades globales de la organización, de la optimización de recursos (humanos, financieros, materiales y tiempo), de los requerimientos específicos de las diferentes áreas y, principalmente, de las necesidades de los grupos de trabajadores e individuales a partir de sus propias potencialidades y habilidades y de las demandas de sus áreas y puestos de trabajo.

Dicho sistema se conforma de Estrategias de Capacitación, que responden a un Modelo de Intervención Diferenciada

Bajo esas premisas, el *INCAFI* ha diseñado un sistema de capacitación que diversifica las alternativas y opciones de formación en función de:

a) Las necesidades organizacionales (como son);

- Actualización del personal por modificaciones a la legislación vigente en materia fiscal.
- Incorporación de personal nuevo por ampliación de atribuciones.
- Elevación de la productividad y mejoramiento de la calidad de los servicios a los contribuyentes.
- Optimización de los recursos humanos, financieros y materiales.
- Establecer un lenguaje común en toda la organización.

b) Las necesidades de los grupos o áreas de trabajo (como son);

- Actualizar al personal de un área afectada por modificaciones de la legislación fiscal que sólo competen a ella.
- Profundizar en un contenido específico de conocimiento de un área profesional en particular (Derecho, Informática, Económica, entre otros).
- Preparar personal para promoción.

c) De los objetivos para las materias de conocimiento (como son);

- Homogeneizar conocimientos.
- Recopilación y uso de información (área cognoscitiva).
- Desarrollo de habilidades psicomotrices.
- Cambio de actitudes.
- Desarrollo de habilidades gerenciales.

d) Las necesidades individuales (como son);

- Estilos de aprendizaje.
- Potencial individual.
- Retroalimentación.
- Autocapacitación.

e) Los métodos de enseñanza aprendizaje (como son);

- Educación a distancia.
- Instrucción personalizada.
- Autogogía.
- Enseñanza programada.

Para poder atender de manera específica cada una de las opciones de formación el sistema de capacitación está integrado por las siguientes estrategias de capacitación:

1. Curso Directo.
2. Curso en Cascada.
3. Paquete de Video-Enseñanza.
4. Manual de Autoestudio.
5. Tutorial.
6. Entrenamiento en el Puesto de Trabajo.
7. Simulador.
8. Televisión Interactiva Educativa.
9. Juegos Automatizados.

II.- MARCO TEORICO CONCEPTUAL

2.1 Evaluación

La etimología del término evaluar indica que su significado es “dar valor”, “juzgar”, “decidir sobre la bondad de”. Por tanto una definición de evaluación puede plantearse como la acción de juzgar o determinar el valor, mérito o calidad de algo terminado, en proceso o simplemente propuesto. En el tema que nos ocupa ese “algo” es determinar la cantidad y calidad de los productos y servicios de la organización.

La acción de juzgar lleva implícita una definición de qué es bueno o deseable y qué malo o indeseable. Esta definición de bueno y malo no es universal y compartida por el género humano, sino que existen numerosas definiciones de bueno y malo. La fundamentación de la metodología de la que se desprenden las calificaciones como positivas o negativas para este modelo de evaluación, se basa en *Indicadores y Estándares*, lo que se denomina como marco conceptual de este documento.

Por lo tanto es imperioso definir dicho marco conceptual, con el fin de explicitar que es lo que la metodología de evaluación considera como bueno/malo o avance/retroceso, explicitar el marco, permite a quien se aproxima al método determinar su grado de coincidencia, a la vez que le provee elementos adecuados para decidir sobre su adopción, rechazo o modificación.

En este sentido las definiciones que sustentan la evaluación son las siguientes:

- *Indicador*, expresa en un enunciado breve, las propiedades, atributos, rasgos o características que tiene el producto o servicio.
- *Estándar*, es la cantidad establecida que satisface ciertos valores condicionales y se convierte en el nivel de ejecución deseado en un periodo determinado.

Ya que es imposible evaluar sin partir de un conjunto de valores, es importante aclarar que el camino adecuado no es pretender objetividad o carácter científico, sino explicitar en el marco conceptual el fin de que el método sea totalmente manejable para quien lo aborda.

En la búsqueda permanente de mejorar los procesos de trabajo, siempre existirá tensión entre la forma cambiante en que la especie humana satisface sus necesidades y la capacidad del ambiente para proveer, sin degradarse, los bienes y servicios necesarios.

El reconocimiento de la existencia de esta tensión, y de que se habla de evaluar un proceso y no cuán cerca se está de un estado final son elementos básicos para el marco conceptual de la Evaluación del Desempeño

Los aspectos esenciales del proceso de evaluación dentro del marco conceptual pueden abordarse con sencillez mediante una respuesta apropiada a las siguientes preguntas:

- ¿Qué se va a evaluar?
- ¿Porqué y qué se pretende lograr con la evaluación?
- ¿Para quién y quién va a utilizar la evaluación?
- ¿Quién va a hacer la evaluación?
- ¿Cómo va a hacer la evaluación?

Algunas de estas preguntas tienen una respuesta más o menos genérica, mientras que otras son muy precisas. Esta combinación hace que finalmente el proceso de evaluación sea muy específico, y que prácticamente el cómo, o sea la metodología, deba ser prácticamente definida en forma concreta. Un breve análisis de las distintas preguntas permitirá configurar el concepto de proceso de evaluación sobre el que se basa este Modelo de Evaluación del Desempeño.

¿Qué se va a evaluar?

Lo que se pretende evaluar es la calidad y cantidad de los procesos hacia los productos y servicios, entendiendo por *producto*, desde la perspectiva de esta metodología, la unidad objetiva que surge del procesamiento de varios insumos y que presenta las características específicas que satisfacen los requerimientos específicos de la organización y, *servicio* la cualidad de la acción que otorga apoyo o utilidad importante para la consecución de una función determinada en la organización.

¿Por qué se hace la evaluación y qué se pretende lograr con la evaluación?

La respuesta tradicional a esta pregunta se dio anteriormente: se evalúa para juzgar o determinar el valor, mérito o calidad de algo determinado, en proceso o simplemente propuesto, también pretende ser una herramienta que motiva y enfoca la participación alrededor de un análisis integral y sistemático de los elementos esenciales del Modelo de Evaluación del Desempeño para desarrollar la reflexión y fortalecer la capacidad de toma de decisiones de quienes la usan (individuos, grupos, instituciones, u otros).

La hipótesis implícita en esta pretensión es que una mejor reflexión contribuirá a mejores decisiones que su vez redundará en acciones más relevantes, eficientes, eficaces y de mayor impacto.

¿Para quién y quién va a usar la evaluación?

Esta es una pregunta importante que no siempre se plantea claramente, a pesar de ser la pregunta que define la especificidad de la evaluación. La evaluación no se realiza en el vacío, se hace para que alguien la utilice de forma tal que permita mejorar permanentemente su accionar. Por lo tanto definir claramente quién es ese alguien es fundamental para adaptar la metodología, de forma que los resultados sean lo más significativos posibles para esa persona, grupo, institución, u otro.

En este sentido el Modelo de Evaluación del Desempeño esta dirigido básicamente para el personal operativo de la Subsecretaría de Ingresos, y se centra en los rasgos de ejecución de funciones y actividades de un empleado con respecto a su puesto.

Los instrumentos, técnicas, métodos y estrategias específicas de la evaluación del desempeño tomarán en cuenta la relación trabajador-puesto-objetivos de la organización, y los resultados serán utilizados por el Subsistema de Plan de Carrera, los cuales servirán de base para determinar los estímulos y compensaciones, así como la movilidad estructural del personal de la Subsecretaría de Ingresos.

¿Quién va a hacer la evaluación?

A partir de lo expresado en la pregunta anterior resulta evidente que la evaluación debe hacerla la misma organización que la va a utilizar. Es aceptable que cuente con el apoyo externo experimentado para facilitar el proceso (no para conducirlo).

Por tanto la aplicación de los instrumentos de evaluación del desempeño se llevará a cabo mensualmente por los jefes inmediatos, y los resultados serán acumulativos con cortes periódicos trimestrales.

El evaluador deberá efectuar la evaluación de sus empleados, de acuerdo al desempeño personal de cada uno de ellos en el período establecido.

El empleado evaluado deberá estar enterado: que va a ser evaluado, cómo va a ser evaluado, sobre la base de qué va a ser evaluado; los resultados de su evaluación; así como dónde está bien; dónde falló y cómo mejorar.

¿Cómo se va a hacer la evaluación?

La evaluación del desempeño se constituye de los siguientes 4 elementos;

- a) Producción.
- b) Calidad en el Proceso.

- c) Calidad en el Servicio.
- d) Capacitación.

De los tres primeros elementos, se construirán indicadores y estándares de desempeño.

El elemento de capacitación como una parte del modelo de Evaluación del Desempeño, considera, además de los conocimientos básicos que ya domina el empleado para desempeñar su puesto; los cursos en los que ha participado de acuerdo al Programa Integral de Capacitación (PIC) propuesto para cada una de las áreas de la SSI.

Para la construcción de indicadores y estándares se establecen 5 etapas metodológicas, teniendo como referente central la descripción o especificación del producto o servicio, que resultan de las funciones y actividades propias del puesto; así como los elementos en que se expresa la medición de la evaluación del desempeño.

Esta cuestión específica se aborda en las etapas metodológicas que se presentan a continuación:

- Etap 1.** Conocimiento de los 10 principios fundamentales.
- Etap 2.** Descripción de Funciones y Actividades.
- Etap 3.** Caracterización y Clasificación de Desempeños.
- Etap 4.** Construcción y Calificación de Indicadores y Estándares.
- Etap 5.** Concentrado de Indicadores y Estándares.

A partir de la obtención de los indicadores y estándares mediante las siguientes etapas se redactan los reactivos para los instrumentos de evaluación del desempeño.

- Etap 6.** Elaboración y Clasificación de Reactivos.
- Etap 7.** Construcción de Instrumentos de Evaluación del Desempeño.

2.2 Desempeño

En todas las organizaciones se obtienen; productos o servicios, mismos que son proporcionados por la energía humana y no humana, en este sentido las organizaciones se constituyen de personas, las cuales cumplen un rol específico dentro de la misma para alcanzar los objetivos y metas establecidos, a la vez que la división y especialización de las funciones propician el establecimiento de operaciones rutinarias que coadyuvan a la eficiencia de la organización.

Sin embargo, la organización sólo ocupa parte de la vida de las personas exigiéndoles un desempeño en funciones determinadas por la organización, ya que las personas se desempeñan en otras funciones sociales dependiendo del ambiente en que vivan, en este

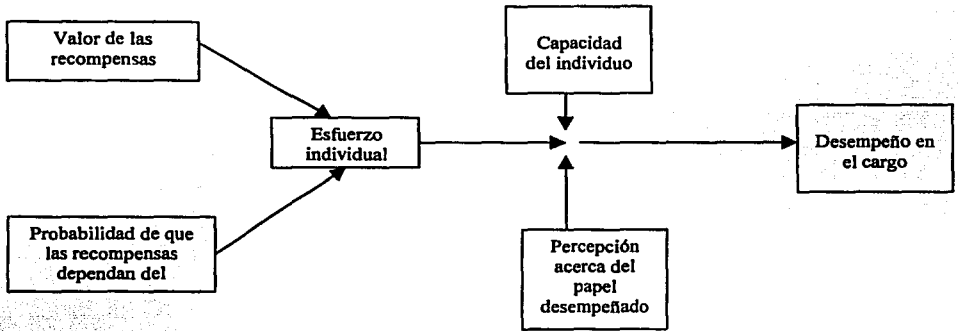
sentido la organización sólo requiere ciertos comportamientos del individuo que deberán ser transmitidos con claridad a todos los trabajadores.

El desempeño de las personas está ligado a las funciones de la organización, las cuales son el conjunto de actividades y comportamientos que se solicitan a un individuo que ocupa determinada posición en la organización.

El desempeño de la función está determinada por muchas influencias ya sean motivacionales, sociales, de liderazgo, de comunicación y de recompensa, entre otras, por lo que no siempre se desarrolla de acuerdo con las expectativas de la organización, teniendo como resultado discrepancia en la función.

De lo anterior, se desprende que el esfuerzo individual está dirigido por las capacidades y habilidades del individuo así como, por la percepción que él tiene del papel que debe desempeñar, como se muestra en el siguiente esquema;

Factores que afectan las relaciones entre esfuerzo y desempeño¹



Con relación a lo anterior, para el Modelo de Evaluación del Desempeño para personal operativo de la SSI se entiende por *desempeño*; el conjunto de rasgos de ejecución de las tareas y funciones de un empleado con respecto a su puesto, que permiten caracterizar las

¹ Fuente Edward E. Lawler III, Lyman Porter, "Antecedent attitudes of effective managerial performance" en Victor H Vroom, Edwuard L. Deci (orgs.) Management and Motivation, Middlesex, Penguin Books, 1973, p.256.

potencialidades de cada trabajador en referencia a los estándares de ejecución y calidad y a las expectativas de crecimiento de la organización.

2.3 Capacitación

La capacitación es el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a proporcionar a una o varias personas: conocimientos, desarrollo de habilidades, y modificación de actitudes para que pueda (n) realizar eficientemente las distintas tareas que le (s) han sido asignadas.

A través de este proceso se espera que cada persona sea capaz de alcanzar los objetivos particulares del puesto que ocupa, por lo que los conocimientos que se proporcionan, pueden ser técnicos, culturales, científicos o administrativos.

La capacitación se divide en dos:

- Capacitación para el Trabajo.
- Capacitación en el Trabajo.

La capacitación para el trabajo es de carácter escolarizado y se refiere a las habilidades, conocimientos, destrezas que se requieren para incorporarse al sistema productivo en una ocupación específica. Se otorga básicamente en el sistema escolar.

La capacitación en el trabajo, como su nombre lo indica, se imparte en el trabajo y persigue el propósito de desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para incrementar su desempeño en el puesto o área de trabajo específica, así como elevar su nivel de vida tanto cultural como socialmente.

La capacitación es la función educativa de una organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores.

Capacitar implica el proporcionar conocimientos que permiten al trabajador desarrollar su labor y resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Se capacita a alguien cuando se le proporcionan datos que le permiten conocer a fondo lo que se hace y su interrelación con otras actividades conexas, tanto horizontales como verticales.

La capacitación en el trabajo puede efectuarse de manera informal o formal. La informal consta de un conjunto de instrucciones que se dan sobre la marcha, por ejemplo: un supervisor indica a un empleado la utilización correcta de los archivos o enseña a una recepcionista cómo llevar el libro de registro de usuarios. Muchas de las funciones de un supervisor incluyen algún tipo de capacitación. Una retroalimentación constructiva puede mejorar el desempeño de un empleado de una manera más efectiva que la capacitación formal. Por capacitación formal se entenderá, el proceso formativo permanente, que está

conformado por una serie de actividades planeadas y sustentadas en la búsqueda del desarrollo integral del ser humano, a través de la satisfacción de necesidades individuales y organizacionales. El administrador después de determinar que un trabajador necesita capacitación formal. Debe decidir el tiempo de duración y la estrategia de capacitación que utilizará, por ejemplo: cursos directos, manuales de autoestudio, tutoriales, lectura comentada, entrenamiento en el puesto de trabajo, entre otros. La capacitación formal puede durar desde un día hasta varios meses, según la complejidad de la tarea que se enseña.

Capacitar para actualizarse trae muchos beneficios

Los administradores deben tener en cuenta la importancia de la capacitación para la actualización a fin de reforzar las habilidades que tienen los trabajadores y ponerlos al día en los avances de su campo. Además, reunir al personal les permite intercambiar ideas y escuchar sugerencias, puede representar una experiencia que fortalezca al equipo. En general, los trabajadores disfrutan cuando reciben capacitación adicional, ya que es una forma de lograr su desarrollo y de motivarlos.

2.4 Evaluación del Desempeño

Las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas; desde que el hombre dio empleo a otro, su trabajo pasó a evaluarse.

Durante mucho tiempo los administradores se preocuparon exclusivamente de la eficiencia de la máquina, como medio de aumentar la productividad de la empresa. Esta Teoría Clásica de la Administración o teoría de la máquina 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, ocurrió una reversión de este enfoque, y 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 investigaciones:

- ¿Cómo conocer y medir la potencialidad del hombre?
- ¿Cómo llevarlo a 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?
- ¿Cuáles son sus necesidades de mantenimiento para un funcionamiento estable y duradero?
- ¿Cuál es el ambiente más adecuado para su funcionamiento?

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

Según este nuevo enfoque, mediante el trabajo el hombre vislumbra consciente o inconscientemente las perspectivas de satisfacción y de autorrealización que las actividades que desarrolla le permitirán alcanzar.

Innumerables investigaciones revelaron ciertas aspiraciones fundamentales que condicionan el comportamiento del hombre dentro de la empresa:

- Deseo de sentirse necesario e importante para la organización a la que se pertenece.
- Deseo de sentir el interés del jefe por su éxito o bienestar.
- Deseo de recibir reconocimiento y aprobación por lo que hace, principalmente cuando tiene éxito y cuando produce provecho a la organización.
- Deseo de recibir consideración y respeto por medio de un tratamiento capaz de mantener su amor propio y su autoapreciación.
- Deseo de participar y de sentirse integrado y satisfecho dentro de un ambiente de relaciones humanas compatibles.
- Deseo de sentirse comprendido por sus superiores en cuanto a los problemas personales que lo afectan y que muchas veces condicionan su pensamiento y su acción.
- Percepción de posibilidades claras de permanencia en la organización, de progreso y de futuro.
- Visualización de los objetivos organizacionales capaces de hacerlo sentirse orgulloso de ser miembro de la organización.

Conceptos Básicos

El procedimiento para evaluar el recurso humano se denomina comúnmente "Evaluación del Desempeño", y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de informaciones respecto de los empleados y de su desempeño en el cargo.

La "Evaluación del Desempeño" es un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status de algún objeto o persona. La evaluación de las personas que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante enfoques diferentes que reciben diferentes denominaciones, tales como: "evaluación del desempeño", "evaluación del mérito", "evaluación de los empleados", "informe de progreso", "evaluación de la eficiencia funcional" y 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 administrativo. Mediante ella se pueden encontrar problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, etc.

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.

Objetivos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

Uso de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para la toma de decisiones enfocada a mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese objetivo básico, mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización, la evaluación del desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios:

- La vinculación de la persona al cargo.
- Capacitación requerida en el puesto.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Autoperfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.

- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la organización.
- Retroalimentación, apoyada con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

Beneficios de la evaluación del desempeño

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres facetas:

1. Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
2. Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
3. Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes, por una parte, los objetivos organizacionales y, por la otra, los objetivos individuales.

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la organización y la comunidad.

Beneficios para el individuo

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y, asimismo según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa 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.

Beneficios para el jefe

El jefe tiene oportunidad para:

- Evaluar mejor el 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 neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

Beneficios para la organización

- Tiene oportunidad de evaluar su 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 personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.

Apreciación Crítica de la Evaluación del Desempeño

Aunque la evaluación del desempeño sea definida como una técnica de mejoramiento de la organización, se puede acompañar de objetivos relacionados con la justificación de salarios, eliminación de funcionarios no aptos, con la correlación de la situación del individuo con los resultados obtenidos, etc. De tal forma que esos objetivos son seriamente dañados por los siguientes obstáculos:

- Dificultades en reunir información y mantenerla actualizada.
- Desconfianza en cuanto a la utilización de esas informaciones.
- Forma de conducir la entrevista de evaluación como si fuera una tarea de rutina.

Barreras que perjudican el proceso de evaluación del desempeño

a) Barreras metodológicas, inherentes a los formularios y al funcionamiento de los métodos de evaluación:

- Dificultad en la recolección de la información sobre el desempeño.
- Dificultad de análisis del desempeño del individuo.

b) Barreras de conducta profesional como recelos, preocupaciones y prejuicios que se desarrollan en las personas que evalúan y que están siendo evaluadas:

- Obstáculos políticos, ya que la mayoría de las personas cree que el superior conduce el método de evaluación según sus conveniencias personales.
- Obstáculos interpersonales, que surgen de la confrontación cara a cara, del evaluador con el evaluado en las entrevistas.

Para tratar de obviar estas situaciones, debe capacitarse adecuadamente a los evaluadores, explicándoles el método de evaluación y los objetivos que persigue la organización.

Existen además, cinco problemas principales de la escala de calificación para la evaluación que pueden socavar la eficacia de herramientas de evaluación:

- Estándares poco claros: la cual se da con métodos que quedan abiertos a la interpretación.
- Efecto del halo: en donde una característica determinada, influye en la calificación con respecto a otras características.
- Tendencia central: cuando se trata de evitar los números extremos en la calificación, y se brinda una hacia los puntos medios.
- Lenidad o rigidez: cuando existe una tendencia por parte de los subordinados a emplear calificaciones extremas, ya sea muy altas, o muy bajas.
- Sesgo: cuando factores independientes del desempeño real, son utilizados para la calificación (edad, raza, sexo).

Con el fin de lograr el pleno desarrollo de las capacidades de los empleados y, por ende, de la organización misma, deben corregirse éstas y otras situaciones, para buscar la evaluación en forma óptima y que realmente logre sus objetivos.

III.- MODELO Y ESTRUCTURA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

El Modelo que se plantea para la Evaluación del Desempeño para Personal Operativo en la SSI se describe en los siguientes puntos:

3.1 Concepto de Evaluación del Desempeño

Para efectos de este planteamiento, evaluación del desempeño es:

El proceso mediante el cual se obtiene información -descriptiva, relacionada, veraz y confiable- acerca de los rasgos de ejecución de tareas y funciones de un empleado con respecto a su puesto, que permite caracterizar las potencialidades de cada trabajador para planear su desarrollo como una carrera dentro de la SSI, y en referencia a los estándares de calidad y a las expectativas de crecimiento de la institución.

3.2 Objetivo

En este sentido el objetivo básico que tiene el planteamiento es:

Proveer de la información necesaria para decidir acerca del tratamiento diferencial que se ha de dar a los empleados en ámbitos como capacitación, promoción, transferencias, ascensos, incentivos, estímulos, además de proporcionar elementos que permitan aumentar la eficiencia y la calidad en los productos, procesos y servicios que coadyuven al logro de los objetivos de la SSI.

3.3 Características

La evaluación del desempeño es en sí misma una totalidad dinámica, articulada y estructurada por niveles. Podemos decir que sus rasgos característicos propios son los siguientes:

- Está diseñada para identificar tanto procesos de trabajo (cómo se hace el trabajo); como los conocimientos necesarios y empleados para conseguir cubrir las metas del puesto.
- Permite establecer y diseñar instrumentos de evaluación distintos para grupos de funciones y empleados diferentes.
- Plantea los parámetros para cuantificar y cualificar los resultados.

- Los dispositivos metodológicos empleados tienen un enfoque abierto y están orientados a mejorar el desempeño futuro.
- Se define conforme al nivel y la posición de los cargos.
- Plantea criterios homogéneos de evaluación a partir de las funciones y actividades particulares del puesto.
- Evita la distracción de los empleados de sus funciones, ya que el jefe inmediato se encarga de llevar a cabo la evaluación de los mismos.
- Facilita evaluar al empleado en su propio lugar de trabajo.
- Permite retroalimentar de manera inmediata y eficaz al personal.
- Permite obtener información sobre el rendimiento de los empleados acerca de los 4 elementos que conforman la evaluación del desempeño.

El primer elemento, **Producción**, tendrá como base el avance del programa de actividades autorizado mensualmente de acuerdo a los estándares previamente establecidos por el área correspondiente.

El segundo elemento, **Calidad en el Proceso**, se establecerá sobre la base de estándares que midan la eficiencia y eficacia alcanzada en los productos y servicios.

El tercer elemento, **Calidad en el Servicio**, considerará a el o los empleados que acrediten una conducta y trayectoria ejemplar o que realicen actividades adicionales en beneficio de la Subsecretaría de Ingresos y en la satisfacción del contribuyente.

El cuarto elemento, **Capacitación**, considerará dos aspectos referentes al papel que se juega en el proceso de capacitación: como instructor y como participante.

Las características anteriores, que conjunta aptitudes, competencias, rasgos de personalidad y cualidades sociales, son factores esenciales en la eficacia individual en un determinado puesto de la institución. Para sacar partido de esas cualidades es necesario ofrecer al personal condiciones laborales satisfactorias, creando un marco y un clima propicios para la implicación y la motivación en el trabajo.

A continuación se presenta la estructura metodológica, para llevar a cabo el planteamiento del Modelo de Evaluación del Desempeño para personal operativo de la SSI:

3.4 Elementos

Para la consecución del objetivo planteado para la evaluación del desempeño, ésta se constituye a partir de los cuatro elementos ya mencionados que, para efectos expositivos y analíticos se presentan separados. Sin embargo están íntimamente relacionados unos con otros formando una unidad. Tales elementos son:

- a) **Producción.**
- b) **Calidad en el Proceso.**
- c) **Calidad en el Servicio.**
- d) **Capacitación.**

En este sentido, aún cuando alguno de los elementos tenga mayor peso dentro de las funciones que realiza una persona en su puesto, para el Modelo de Evaluación del Desempeño es indispensable conocer en qué medida influyen los demás elementos para el logro de los objetivos de dichas funciones.

A continuación se definen los cuatro elementos:

- a) **Producción.-** Es la cantidad de unidades (productos o servicios) realizadas en un período de tiempo programado previamente.
- b) **Calidad en el Proceso.-** Es el grado de correspondencia entre las características del resultado o servicio efectuado, con respecto a los requerimientos y/o especificaciones del cliente.
- c) **Calidad en el Servicio.-** Es el grado en que el personal muestra disposición en su trabajo y es capaz de dar una respuesta rápida, eficiente y efectiva ante las necesidades planteadas por el cliente.
- d) **Capacitación.-** Corresponde a los resultados de la participación del empleado en los eventos de capacitación, considerados en el Subsistema de Profesionalización y Desarrollo.

De los tres primeros elementos, se construirán indicadores y estándares de desempeño.

El elemento de capacitación como una parte del modelo de Evaluación del Desempeño, considera, además de los conocimientos básicos que ya dominan los empleados para desempeñar su puesto; los cursos en los que han participado de acuerdo al Programa Integral de Capacitación propuesto para cada una de las áreas de la SSI.

3.5 Indicadores

Por indicador debe entenderse un enunciado breve de todas y cada una de las funciones más importantes del puesto, con sus respectivos estándares. Ambos permitirán precisar el desempeño de los empleados. A su vez; para efectos de calificación, los indicadores podrán estar ponderados de acuerdo a criterios explicitados por cada una de las Direcciones y Administraciones Generales de la SSI, es decir, la calificación se hará sobre la base de un grupo de indicadores y estándares, expresados en un conjunto de preguntas organizadas en un instrumento, también diseñado específicamente para ello.

El proceso de construcción y definición precisa de los indicadores verificables, así como el diseño del o los instrumentos específicos para la realización de la evaluación, será coordinado por el personal del *INCAFI* que desarrolló la propuesta, y elaborados por personal que designe cada una de las Direcciones y Administraciones Generales de la SSI.

Características generales de los indicadores

Como ya se mencionó, por indicador debe entenderse ***un enunciado que expresa concreta y objetivamente, las propiedades y atributos, rasgos o características observables y medibles que tienen los objetos***. Antes de mencionar las etapas o pasos a seguir para la construcción de indicadores para cada elemento, es importante mencionar que éstos deberán reunir las características de:

- a) Ser observables.
- b) Ser medibles.
- c) Ser confiables.
- d) Estar bajo el control del empleado.
- e) Ser significativos de lo que se quiere medir; es decir, que expresen el atributo, propiedad o rasgo que se va a cuantificar.
- f) Económicos en su número (tres a cinco, por cada elemento). La recomendación metodológica señala que mientras más indicadores se manejen, la complejidad de la medición aumenta.

3.6 Estándares

“Los estándares constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Para ser efectivos, deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto. No pueden fijarse abiertamente; por el contrario, se desprende en forma directa del análisis de puestos.”¹

¹ Werther, William B. y Davis, Keith. *Administración de Personal y Recursos Humanos*, 3 ed. México, McGraw-hill. 1991, p. 187.

En este sentido, los estándares se definen como la cantidad establecida previamente, basándose en ciertos criterios o normas, que satisface ciertos valores condicionales y que se convierte en la pauta modelo o nivel de ejecución deseado en un período determinado.

Los estándares para el presente Modelo de Evaluación del Desempeño, estarán sujetos a los indicadores y deberán contar con las siguientes especificaciones: Cantidad, Tiempo y Características del Indicador.

- **Cantidad.** Es la unidad tangible de un producto o servicio generadas por las funciones de un empleado en su puesto de trabajo.
- **Tiempo.** Es la medición en hora-semana-mes de lo que resulta del desempeño de una persona dentro de su puesto de trabajo.
- **Características del Indicador.** Es la especificación, cuantitativa y temporal del indicador, se deben agregar todas aquellas especificaciones o características que son parte – inherente o agregada – de tales unidades del producto o servicio. Estas características deben estar siempre presentes en tales productos o servicios, dado que son las que constituyen las especificaciones mínimas estipuladas de calidad para esos productos o servicios.

3.7 Escalas

Las personas están continuamente evaluando su situación y la de su ambiente. Para definir indicadores verificables generados por los mandos medios de la *SSI* necesitamos transformar las cosas que la gente quiere medir de tal forma que sean manejables. El propósito de la medición es hacer los valores más precisos, para comparar y evaluar una cosa en contraste con otra.

Los indicadores verificables pueden incluir el conteo de aspectos repetitivos en una actividad, la incidencia de errores que se puedan presentar o no presentar, la comparación de estas cifras con las registradas anteriormente (se puede derivar una tendencia o porcentaje). También pueden incluirse proporciones complejas o porcentajes que indican la incidencia del fenómeno que se considera importante.

El valor de las mediciones se deriva de la naturaleza de las cosas valoradas y traducidas a la escala. Existen cinco tipos diferentes de escalas:

1. Escalas nominales identifican categorías o clases. Los números funcionan como simples etiquetas, es decir, la cantidad u otras propiedades aritméticas carecen de sentido. Por ejemplo; si asignamos el valor **1** a los sujetos de raza blanca, **2** a los negros y **3** a otro tipo de razas, estamos utilizando una escala nominal.

Características:

Asigna los objetos por identidad.
 Datos categóricos (exclusivos).
 Relación de igualdad.

Otros ejemplos: sexo, síndromes psicológicos (neurosis, depresión,...), etc.

2. Escalas ordinales identifican categorías y órdenes de rango. Los términos que se pueden usar son identidad/no identidad, mayor o menor que. Los números conservan solo la propiedad de orden. Por ejemplo; podemos ordenar a los sujetos por su clase social, asignado el valor 1 a los de clase baja, el 2 a los de clase media, y 3 a los de clase alta. En este caso estamos utilizando una escala de tipo ordinal.

Características:

Diferencia los objetos en posición.
 Ausencia del concepto de cantidad.
 Magnitudes relativas.
 Relación de orden.
 Relación de igualdad.

Otros ejemplos: Posición familiar, rango profesional, etc.

3. Escalas discontinuas identifican divisiones cuya finalidad es integrar unos cuantos grados, dichas divisiones ocasionan que el paso de un grado a otro sea brusco, ya que para obtener una calificación se traducen en puntos. Por ejemplo:

Vertical	Horizontal				
Cantidad de Producción	1*	2*	3*	4*	5*

- 1* Producción por debajo de lo exigido.
 - 2* Producción ligeramente por debajo de lo exigido.
 - 3* Producción conforme a lo exigido.
 - 4* Producción ligeramente por encima de lo exigido.
 - 5* Producción por encima de lo exigido.
4. Escalas de intervalos identifican tipos de rango y tienen intervalos iguales y continuos. Se puede emplear la adición y la sustracción. Por ejemplo; número de preguntas acertadas en un ejercicio escolar. Teniendo en cuenta, que el cero en este tipo de escala no significa en ningún caso la ausencia de la propiedad que se intenta medir (es

arbitrario). De esta forma, es plausible en este tipo de medida obtener puntuaciones negativas, por ejemplo la temperatura corporal medida en grados celsius.

Características:

- Diferencia de los objetos en cantidad.
- Cero arbitrario.
- Relación de distancia.
- Relación de orden.
- Relación de igualdad.

Otros ejemplos: Rendimiento académico (rango de 0 a 10), número de palabras recordadas, etc.

5. Escalas de proporción identifican tipos de rango e intervalo y tienen un cero absoluto. Esto permite operaciones matemáticas más complejas. El cero, en este tipo de escala, corresponde con la ausencia de la propiedad medida. Por ejemplo, el número de hijos.

Características:

- Cero real.
- Relación de distancia.
- Relación de orden.
- Relación de igualdad.

Otros ejemplos: Temperatura absoluta, peso, altura, tiempo de reacción, etc.

3.7.1 Transformación de escalas y variables

En ciertas situaciones es importante transformar el tipo de escala o variable, en este caso hay que tener en cuenta que este tipo de modificación plantea la siguiente restricción:

Una escala de medida o variable puede ser transformada en otro tipo de escala o variable siempre que sea de rango inferior a la utilizada inicialmente.

Así de una escala de proporción podremos pasar a una escala de intervalo, ordinal o nominal. Pero nunca en sentido inverso, por ejemplo pasar en una propiedad medida a nivel de escala nominal a una escala de intervalo (ejemplo; el sexo).

Si estamos con variables, el proceso será el mismo, es decir se admite la posibilidad de transformar una variable cuantitativa continua en discreta, ordinal o categórica, pero no en sentido inverso.

En este modelo de evaluación del desempeño se emplea la escala discontinua porque permite a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y evaluación simple, además de permitir una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, o sea de las características de desempeño más destacadas de la organización y la situación de cada empleado frente a ella, también facilita el trabajo del evaluador en el registro de evaluación, simplificándolo enormemente.

Por ejemplo el estándar de ejecución de un empleado para la resolución de querellas administrativas emplea un intervalo de escala de 5 a 10 mensuales, que puede traducirse en la escala ordinal: excelente, muy bueno, bueno, regular e insatisfactorio.

Lo anterior representa muchas ventajas ya que facilita su aplicación y apreciación. Por ello es uno de los métodos más empleados en la actualidad.

La construcción de la escala específica para llevar a cabo la medición del desempeño, tiene que observar también unos criterios mínimos para que los resultados obtenidos por los instrumentos de evaluación resulten confiables.

Así, los indicadores que desglosan los tres elementos que son: Producción, Calidad en el Proceso y Calidad en el Servicio, podrán ser calificados a través del establecimiento de su respectivo estándar. En este planteamiento la escala se gradúa en 5 rangos de medición:

- 1) Excelente
- 2) Muy bueno
- 3) Bueno
- 4) Regular
- 5) Insatisfactorio

La definición correspondiente a cada una de estas categorías calificatorias es la siguiente:

- 1) **Excelente (E).**- La ejecución con respecto a la característica es excepcional, lo mejor para el puesto.
- 2) **Muy bueno (MB).**- La ejecución supera a los requerimientos necesarios para el buen desempeño del puesto.
- 3) **Bueno (B).**- La ejecución con respecto a la característica llena los requisitos del puesto. Esta es la norma básica para calificar al indicador.
- 4) **Regular (R).**- La ejecución con respecto a la característica es ligeramente por debajo de los requisitos de ejecución del puesto. Deberá mejorar en un plazo breve.

5) Insatisfactorio (I).- La ejecución con respecto a la característica es baja y deberá mejorar en un plazo razonable. Es necesario hacer algo para mejorar en la ejecución de las tareas y funciones del puesto.

Por otro lado, la calificación asignada a cada rango se mueve en una escala que va de 2 a 10 según la siguiente matriz:

I	R	B	MB	E
2	4	6	8	10

3.7.2 Sistema de Asignación de Puntos

Concepto

De acuerdo con los planteamientos del Desarrollo Integral del Personal Hacendario, un sistema de puntos que traduzca en términos numéricos los resultados obtenidos en las fases de evaluación del desempeño y que permita ubicar al personal con mayor potencial, se hace indispensable para el modelo que aquí presentamos.

En este caso, la importancia del sistema de puntos está en que permite la administración de los resultados del personal en las actividades que integran los cuatro elementos de la evaluación del desempeño.

Definimos al sistema de puntos como la asignación de un valor numérico o puntuación a cada uno de los indicadores que componen los 4 elementos de la evaluación del desempeño, de acuerdo a la importancia de cada uno en relación con los objetivos y prioridades de la institución.

Esta definición no significa hablar únicamente de valores numéricos y de la asignación de los mismos; debemos tomar en cuenta que, tratándose de un sistema definido como "el conjunto de elementos organizados que se encuentran en interacción y que buscan alguna meta o metas comunes, para producir como salida información en relación con estos", tomará en cuenta aquellos elementos que se encuentran en interacción para la contabilización y control de los valores numéricos.

Objetivo

Establecer un sistema que permita dar seguimiento a los resultados obtenidos por el personal de la SSI en función de los indicadores y elementos que componen la etapa de

evaluación del desempeño, lo anterior a través de la contabilización de los puntos, acumulados en forma individual.

Este sistema deberá permitir la contabilización del puntaje obtenido por el personal de la *SSI* a través de la fase de evaluación del desempeño, la cual será la base para la toma de decisiones acerca del otorgamiento de incentivos, promociones, asensos y capacitación.

3.7.2.1 Asignación de puntos por elemento.

El valor global de los elementos: Producción, Calidad en el Proceso y Calidad en el Servicio, considerados en la evaluación del desempeño será determinado por cada una de las Direcciones y Administraciones Generales de la *SSI* ya que por la diferencia de actividades, y el grado de importancia y complejidad de las funciones son éstas las más indicadas para asignar tales porcentajes.

El valor asignado para el elemento de capacitación lo determinó el *INCAFI* siendo esta ponderación de 10 para todas las Direcciones y Administraciones Generales de la *SSI*.

A manera de ejemplo, se asignó un valor en puntos a cada uno de los elementos como a continuación se indica, cuya suma dará un total de 100 puntos:

1) Producción	40
2) Calidad en el Proceso	25
3) Calidad en el Servicio	25
4) Capacitación	10
Total	100

En consecuencia, siguiendo el ejemplo; las Direcciones y Administraciones Generales de la *SSI* sólo podrán determinar de un total de 90 puntos, que sumados a los 10 puntos asignados al elemento de capacitación por parte del *INCAFI* dan un total de 100 puntos.

Esto significa que la puntuación máxima que podrá obtener el personal en un período de tres meses será de 100.

3.7.2.2 Otorgamiento de puntos

Para el otorgamiento de puntos al personal debemos considerar que el evaluador calificará cada uno de los reactivos que se relacionan con los indicadores de los cuatro elementos de la evaluación del desempeño, tal como se dijo, en una escala de 2 a 10; valores que representan del 1 % al 100 % del parámetro establecido, de acuerdo a nuestro modelo.

Una vez calificados todos los reactivos se sumarán para obtener el resultado total por elemento.

Para convertir este resultado a **puntos**, tomaremos en cuenta el **puntaje asignado** a cada elemento utilizando una regla de tres.

3.7.2.3 Contabilización de puntos

Como ya hemos mencionado, los puntos se considerarán para efectos de otorgamiento de incentivos. Y, por tal motivo, se propone sean contabilizados para un determinado periodo, previamente fijado.

Una vez contabilizados los puntos alcanzados trimestralmente, el sistema reiniciará la contabilización de puntos para el siguiente periodo, sin tomar en cuenta los acumulados en el anterior.

3.8 Sistema de Calificación.

Con base en lo anterior, los reactivos de cada indicador de los elementos antes mencionados tendrán que ser calificados - vía estándar- en alguno de los 5 rangos de la escala, efectuando el siguiente procedimiento:

a) Para la calificación en puntos

- Por elemento, se suman los puntos de las respuestas según su lugar en la escala.
- Se dividen los puntos entre el número total de reactivos de ese elemento.
- El resultado es la ubicación del elemento en la escala del estándar.

b) Para la calificación ponderada

- Se obtiene el puntaje máximo de cada elemento (10 puntos por cada reactivo).
- Se suman los puntos de los reactivos de cada elemento, según fueron calificados.
- Regla de tres: Se equipará el máximo alcanzable de los reactivos, con la ponderación asignada al elemento, y se despeja el resultado obtenido en el instrumento de evaluación.
- El resultado es la calificación ponderada por elemento.

Ejemplo:

La puntuación máxima de un elemento con 5 reactivos es de 50

La ponderación asignada al elemento de producción es de 40

La suma de los puntos de los reactivos del elemento de producción, según fueron calificados, en este caso hipotéticamente diremos que obtuvo 38

Entonces se realiza la siguiente operación:

$$\frac{38 \times 40}{50}$$

La calificación ponderada para el elemento de este ejemplo es, 30.4

- Se sigue el mismo procedimiento, con todo el instrumento y con todos los reactivos de evaluación. Una vez calculada la calificación de todos los elementos se suma y el resultado obtenido es la calificación ponderada global.

El puntaje total deberá ser considerado un insumo para ser trabajado bajo los lineamientos establecidos en el sistema de puntos.

A su vez, los resultados de la evaluación del desempeño, se traducirán a puntos. El procedimiento de asignación de puntos estará basado en la siguiente tabla:

TABLA DE ASIGNACION DE PUNTOS PARA LOS RESULTADOS DE LA CALIFICACION DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

RANGO	INTERPRETACION
8.6 - 10	Muy arriba del estándar
7.1 - 8.5	Arriba del estándar
5.6 - 7	En el estándar
4 - 5.5	Abajo del estándar
1 - 3.9	Muy abajo del estándar

En esta tabla, en cada rango establecido se designa la amplitud del intervalo, el porcentaje existente entre la posición mínima y máxima de cada rango considera una gran flexibilidad para que los empleados de la *SSJ* se encuentren o rebasen cualquiera de las clasificaciones

correlacionadas con el rango, identificando la ubicación sobre la base de los resultados de la calificación.

3.9 Procedimiento para la obtención de funciones y actividades de los puestos.

La Subdirección de Evaluación del Desempeño convoca a los administradores de las áreas de los puestos a evaluar y los invita a participar en un taller para que bajo la supervisión del personal de la Subdirección se obtengan las funciones y actividades reales de los puestos bajo su cargo, es importante destacar que en este taller a partir de la definición de funciones y actividades se generan los indicadores y estándares respectivos para posteriormente elaborar los reactivos de cada puesto, mismos que deberán ser validados por los administradores de las áreas participantes.

3.10 Sistema Automatizado de Evaluación del Desempeño (SIED).

El *SIED* es el Sistema Automatizado de Evaluación del Desempeño que permite: registrar, almacenar, controlar y calificar la información obtenida de manera mensual, sobre las funciones y actividades realizadas en el puesto de trabajo por el personal operativo de la *SSI* a través de la evaluación del desempeño.

El *SIED* se compone de:

- Master que integra el sistema (sistema de cómputo).
- Manual de "Conceptualización del Sistema Automatizado para la Evaluación del Desempeño".
- Manual de "Criterios y Lineamientos para la Evaluación del Desempeño del Personal Operativo".
- "Manual para Desarrollar Evaluación del Desempeño en la *SSI* de la *SHyCP*".

El *SIED* sirve para obtener:

Información veraz, clara y oportuna sobre los rasgos de ejecución de las tareas y funciones que cada empleado desarrolla en su puesto de trabajo; de igual forma permite generar de manera mensual, trimestral, semestral y anual reportes gerenciales que den cuenta sobre los niveles de eficiencia en los puestos funcionales.

El *SIED* se recomienda utilizar por:

Los beneficios que brinda en su uso ya que permite llevar registros veraces e individuales de todo el personal operativo que labora con una plaza fija dentro de la *SSI*, permite comparar desempeños individuales, por área y a lo largo del tiempo, identifica fortalezas y/o debilidades en los procesos de trabajo, permite la retroalimentación de los empleados en áreas débiles, establece un mayor control en lo referente a la cantidad y calidad de los

productos y servicios realizados por la institución, permite el establecimiento de un sistema de promociones, ascensos e incentivos con base en datos objetivos, reales, oportunos, sistemáticos y confiables.

El *SIED* registra las actividades siguientes:

- Registra insumos del sistema (puestos, dependencias, etc.).
- Registra las matrices Evaluadores-Evaluados.
- Registra el banco de reactivos.
- Registra el perfil de evaluación.
- Registra los resultados de los evaluados.
- Registra la obtención de reportes (resultados de la evaluación).
- Registra el periodo a evaluar.
- Registra los reactivos por elemento.
- Registra la ponderación de reactivos por elemento.

El *SIED* requiere para su utilización los insumos siguientes:

- Inventario de Recursos Humanos.
- Catálogo de puestos funcionales.
- Clave de los puestos.
- Elementos o variables de desempeño que se miden (producción, calidad en el servicio, calidad en el proceso y capacitación).
- Perfiles de evaluación.
- Matriz Evaluador-Evaluado.
- Ponderación por elemento.
- Banco de reactivos por puesto y elemento.
- Número de reactivos por puesto y elemento.
- Descripción de reactivos,
- Sistema de puntos.

El *SIED* genera los productos siguientes:

Reportes sobre desempeños individuales o por área ya sean de manera mensual, trimestral semestral o anual, de igual forma se obtienen reportes sobre los resultados obtenidos de forma general o por elemento evaluado permitiendo la fácil identificación de las áreas débiles, también permite obtener gráficas comparativas ya sea por individuo o por área, por tiempo o por elemento e individuo y elemento.

IV.- ESTRATEGIA METODOLÓGICA

4.1 Etapas metodológicas.

Para facilitar el manejo de las etapas en la construcción de los insumos para evaluación se han diseñado una serie de formatos a través de los cuales, por la vía de su llenado es que se puede llegar a la construcción de estos indicadores, estándares e instrumentos de evaluación del desempeño.

En las páginas siguientes se describen las etapas metodológicas, así como los pasos que hacen operativos estas etapas. En todos los casos se maneja un ejemplo para visualizar tanto el proceso de construcción como los formatos de apoyo.

Las etapas metodológicas son:

- | | | |
|---------------|---|-------------|
| Etapas | 1. Conocimiento de los 10 principios fundamentales. | |
| Etapas | 2. Descripción de Funciones y Actividades. | (formato 1) |
| Etapas | 3. Caracterización y Clasificación de Desempeños. | (formato 2) |
| Etapas | 4. Construcción y Calificación de Indicadores y Estándares. | (formato 3) |
| Etapas | 5. Concentrado de Indicadores y Estándares. | (formato 4) |
| Etapas | 6. Elaboración y Clasificación de Reactivos. | (formato 5) |
| Etapas | 7. Construcción de Instrumentos de Evaluación del Desempeño. | |

Estas etapas son secuenciales y además tienen la característica de que partiendo de un encuadre inicial, las siguientes recuperan los resultados de las anteriores. A continuación se describe cada una de ellas.

4.1.1 Primera etapa: Conocimiento de los 10 principios fundamentales.

Esta primera etapa formula un marco de referencia de los planteamientos que definen el porqué y para qué, así como los aspectos centrales del Modelo de Evaluación del Desempeño, con la finalidad de orientarse y regirse bajo estos aspectos. A continuación se enuncian como los Principios de Evaluación del Desempeño.

- 1- Hay que hacer Evaluación del Desempeño.
- 2- El desempeño lo vamos a entender como Productos y Servicios.
- 3- Para distinguir Productos de Servicios, hay que pensar que los Productos son *pasivos* y los Servicios son *activos*.
- 4- Por tanto los Productos como los Servicios, para ser objetivos, deben ser medibles, observables y confiables.

- 5- Además de ser objetivos, los Productos o Servicios deben estar bajo el control de quien los ejecuta.
- 6- Los desempeños (productos + servicios); para medirse, tienen que ser *especificados*.
- 7- La especificación es el proceso mediante el cual se *describe concretamente* lo que el personal hace.
- 8- Las descripciones son Productos o Servicios desarrollados por el ejecutante.
- 9- Producto es aquello que queda, permanente, durante un lapso de tiempo más o menos largo; después que se lleva a cabo un desempeño.
- 10- Servicio es una actividad intangible, que se ofrece al cliente y sólo existe en el momento de la demanda. Al término de ésta, se acaba.

4.1.2 Segunda etapa: Descripción de Funciones y Actividades.

Esta es la etapa fundamental de la estrategia y para ella se emplea el Formato 1 "Descripción de Funciones y Actividades".

Paso No. 1) Consiste en que los especialistas del área Central, Local o Regional enuncien de forma general, en un listado, las *funciones* que son inherentes al puesto que se está caracterizando para la evaluación.

Por función debe entenderse un conjunto de actividades que son necesarias para la consecución de ciertos objetivos propios del puesto.

Con la finalidad de mostrar paso a paso el llenado de los formatos, presentamos una serie de cuadros que a lo largo de las etapas metodológicas, nos servirán para ejemplificar la construcción de indicadores, estándares y reactivos.

A continuación presentamos el primer cuadro con algunas de las funciones que se realizan en el puesto de Abogado Notificador de la Administración Local Jurídica de Ingresos (ALJI) de Querétaro. (Cuadro 1; columna 2).

EVALUACION DEL DESEMPEÑO DESCRIPCION DE FUNCIONES Y ACTIVIDADES

FORMATO 1

DEPENDENCIA: ALJI
 AREA: Subadministración Notificación y Cobranza
 PUESTO: Abogado Notificador

ELABORO: Lic. Salvador Trejo
 FECHA: 19-21 de junio de 1994
 LUGAR: INCAFI

(1)	(2) FUNCIONES	(3) ACTIVIDADES	(4) PROD./SERV.
	Realizar notificaciones de resoluciones administrativas.		
	Realizar embargos para garantizar el interés fiscal		

CUADRO 1

Paso No. 2) Se enuncian todas aquellas **actividades** que se correlacionan con cada una de las funciones enlistadas previamente. (Estas actividades son las necesarias para poder llevar a cabo dichas funciones).

Las actividades, son los pasos específicos que se deben efectuar de manera secuenciada para realizar una función.

Las actividades para las funciones del puesto Notificador son las siguientes: (Cuadro 2; columna 3).

FORMATO 1

EVALUACION DEL DESEMPEÑO
DESCRIPCION DE FUNCIONES Y ACTIVIDADES

DEPENDENCIA: ALJIAREA: Subadministración Notificación y Cobranza.PUESTO: Abogado Notificador.ELABORO: Lic. Salvador Trejo.FECHA: 19-21 de junio de 1994.LUGAR: INCAFI.

(1)	(2) FUNCIONES	(3) ACTIVIDADES	(4) PROD./SERV.
	Realizar notificaciones de resoluciones administrativas.	-revisar expediente. -practicar notificación. -investigaciones. -requerimientos de pago.	
	Realizar embargos para garantizar el interés fiscal	-inmueble: inscripción al R.P.P. -mueble: almacén fiscal.	

CUADRO 2

Paso No. 3) Una vez que se tengan enlistadas las funciones y sus respectivas actividades, se hará la primera **clasificación** que resulta de éstas, en términos de **productos** o **servicios**, (Cuadro 3; columna 4).

FORMATO 1

EVALUACION DEL DESEMPEÑO
DESCRIPCION DE FUNCIONES Y ACTIVIDADES

DEPENDENCIA: ALJIAREA: Subadministración Notificación y Cobranza.PUESTO: Abogado Notificador.ELABORO: Lic. Salvador Trejo.FECHA: 19-21 de junio de 1994.LUGAR: INCAFI.

(1)	(2) FUNCIONES	(3) ACTIVIDADES	(4) PROD./SERV.
	Realizar notificaciones de resoluciones administrativas.	-revisar expediente. -practicar notificación. -investigaciones. -requerimientos de pago.	Servicio
	Realizar embargos para garantizar el interés fiscal	-inmueble: inscripción al R.P.P. -mueble: almacén fiscal.	Producto

CUADRO 3

Paso No. 4) Consiste en que los especialistas **ordenen, por importancia** las funciones del puesto que se trate, utilizando números arábigos para su identificación posterior.

Las funciones se enumeran quedando de la siguiente forma: (Cuadro 4; columna 1).

FORMATO 1

EVALUACION DEL DESEMPEÑO
DESCRIPCION DE FUNCIONES Y ACTIVIDADES

DEPENDENCIA: ALJI
AREA: Subadministración Notificación y Cobranza
PUESTO: Abogado Notificador

ELABORO: Lic. Salvador Trejo
FECHA: 19-21 de junio de 1994
LUGAR: INCAFI

(1)	(2) FUNCIONES	(3) ACTIVIDADES	(4) PROD./SERV.
1	Realizar notificaciones de resoluciones administrativas.	-revisar expediente. -practicar notificación. -investigaciones. -requerimientos de pago.	Servicio
2	Realizar embargos para garantizar el interés fiscal	-inmueble: inscripción al R.P.P. -mueble: almacén fiscal.	Producto

CUADRO 4

4.1.3 Tercera etapa: Caracterización y Clasificación de Desempeños.

Paso No. 1) Se usa el Formato 2. "Caracterización y Clasificación de Desempeños" se usa la información clasificada del formato 1. Es decir, en la primera columna del formato 2 que corresponde a esta etapa se enlistan solo las **3 funciones básicas** para desempeñarse en el puesto, las cuales fueron ordenadas por el especialista, según la importancia que estas tienen, tal como se ejemplifica en el (Cuadro 5; columna 1).

FORMATO 2

EVALUACION DEL DESEMPEÑO
CARACTERIZACION Y CLASIFICACION DE DESEMPEÑOS.

DEPENDENCIA: ALJI
AREA: Subadministración Notificación y Cobranza
PUESTO: Abogado Notificador

ELABORO: Lic. Salvador Trejo
FECHA: 19-21 de junio de 1994
LUGAR: INCAFI

¿Qué hace el empleado? (Funciones Principales) (1)	¿Qué resulta de lo que hace? (Producto / Servicio) (2)	Especificación del Producto o Servicio (3)	¿Cómo lo hace? (Descripción de actividades principales) (4)	¿Qué necesita para hacerlo? (Insumos) (5)	
				Bajo control del ejecutante (5.1)	Fuera de control del ejecutante (5.2)
Realizar notificaciones de resoluciones administrativas.					

CUADRO 5

En el entendido de que para todas las funciones se desarrolla el mismo procedimiento, a partir de esta etapa seguiremos desarrollando el ejemplo únicamente con la primera función del puesto.

Paso No. 2) A partir de la clasificación inicial de estas funciones y actividades, se retoma la clasificación como una resultante de éstas; es decir, debe consignarse en la columna 2 del mismo formato, lo que **resulta** de las funciones y actividades en términos de la clasificación hecha como **producto o servicio**, (Cuadro 6; columna 2).

FORMATO 2

EVALUACION DEL DESEMPEÑO
CARACTERIZACION Y CLASIFICACION DE DESEMPEÑOS.

DEPENDENCIA: ALJI
AREA: Subadministración Notificación y Cobranza.
PUESTO: Abogado Notificador.

ELABORO: Lic. Salvador Trejo.
FECHA: 19-21 de junio de 1994.
LUGAR: INCAFI.

¿Qué hace el empleado? (Funciones Principales) (1)	¿Qué resulta de lo que hace? (Producto / Servicio) (2)	Especificación del Producto o Servicio (3)	¿Cómo lo hace? (Descripción de actividades principales) (4)	¿Qué necesita para hacerlo? (Insumos) (5)	
				Bajo control del ejecutante (5.1)	Fuera de control del ejecutante (5.2)
Realizar notificaciones de resoluciones administrativas.	Servicio				

CUADRO 6

En este punto, hay que mencionar que los pasos 3 y 4 son muy importantes para la determinación posterior de los indicadores y estándares.

Paso No. 3) Consiste en establecer dentro de la columna 3 las **características** específicas del producto o servicio previamente clasificado. Hay que recordar que la especificación es el proceso mediante el cual se describe concretamente aquellas características que no pueden faltar en determinado producto o servicio, (Cuadro 7; columna 3).

EVALUACION DEL DESEMPEÑO
CARACTERIZACION Y CLASIFICACION DE DESEMPEÑOS.

DEPENDENCIA: ALJI
AREA: Subadministración Notificación y Cobranza.
PUESTO: Abogado Notificador.

ELABORO: Lic. Salvador Trejo.
FECHA: 19-21 de junio de 1994.
LUGAR: INCAFI.

¿Qué hace el empleado? (Funciones Principales) (1)	¿Qué resulta de lo que hace? (Producto / Servicio) (2)	Especificación del Producto o Servicio (3)	¿Cómo lo hace? (Descripción de actividades principales) (4)	¿Qué necesita para hacerlo? (Insumos) (5)	
				Bajo control del ejecutante (5.1)	Fuera de control del ejecutante (5.2)
Realizar notificaciones de resoluciones administrativas.	Servicio	Las notificaciones se realizan cuidando que no falte nada de lo siguiente: 1. nombre completo y correcto, persona física o moral. 2. Firma autógrafa de la autoridad competente que emite. 3. Domicilio fiscal. 4. Folio. 5. Monto del crédito. 6. Oficio. 7. Instrucciones del caso. 8. Copias.			

CUADRO 7

Paso No. 4) Se desarrolla un proceso de *descripción* de aquellas actividades que previamente fueron establecidas como las principales para cada uno de las funciones. La intención es poder dar cuenta de manera pormenorizada de esas actividades centrales (Cuadro 8; columna 4).

EVALUACION DEL DESEMPEÑO
CARACTERIZACION Y CLASIFICACION DE DESEMPEÑOS.

DEPENDENCIA: ALJI
AREA: Subadministración Notificación y Cobranza.
PUESTO: Abogado Notificador.

ELABORO: Lic. Salvador Trejo.
FECHA: 19-21 de junio de 1994.
LUGAR: INCAFI.

¿Qué hace el empleado? (Funciones Principales) (1)	¿Qué resulta de lo que hace? (Producto / Servicio) (2)	Especificación del Producto o Servicio (3)	¿Cómo lo hace? (Descripción de actividades principales) (4)	¿Qué necesita para hacerlo? (Insumos) (5)	
				Bajo control del ejecutante (5.1)	Fuera de control del ejecutante (5.2)
Realizar notificaciones de resoluciones administrativas.	Servicio	Las notificaciones se realizan cuidando que no falte nada de lo siguiente: 1. nombre completo y correcto, persona física o moral. 2. Firma autógrafa de la autoridad competente que emite. 3. Domicilio fiscal. 4. Folio. 5. Monto del crédito. 6. Oficio. 7. Instrucciones del caso. 8. Copias.	1. Revisar expediente, completo y bien requisitado. 2. Practicar notificación. 3. Hacer investigaciones. 4. Realizar requerimientos de pago.		

CUADRO 8

Paso No. 5) Lleva a *considerar los insumos* (columna 5) que se requieren para llevar a cabo estas actividades que desembocan en el producto o servicio. En este paso se derivan dos columnas.

a) En la columna 5.1 se registran todos los insumos que están *bajo control* del empleado. Es decir, aquellos insumos de los cuales puede disponer libremente, en el momento y en el lugar en que los necesite dentro de su ámbito de trabajo, (Cuadro 9).

b) En la columna 5.2 se anotan aquellos insumos que están *fuera de su control*. Es decir, aquellos insumos de los que no pueda disponer en el momento y en el lugar en que los necesite dentro de su ámbito de trabajo, (Cuadro 9).

EVALUACION DEL DESEMPEÑO
CARACTERIZACION Y CLASIFICACION DE DESEMPEÑOS.

DEPENDENCIA: ALJI
AREA: Subadministración Notificación y Cobranza.
PUESTO: Abogado Notificador.

ELABORO: Lic. Salvador Trejo.
FECHA: 19-21 de junio de 1994.
LUGAR: INCAF.

¿Qué hace el empleado? (Funciones Principales) (1)	¿Qué resulta de lo que hace? (Producto / Servicio) (2)	Especificación del Producto o Servicio (3)	¿Cómo lo hace? (Descripción de actividades principales) (4)	¿Qué necesita para hacerlo? (Insumos) (5)	
				Bajo control del ejecutante (5.1)	Fuera de control del ejecutante (5.2)
Realizar notificaciones de resoluciones administrativas.	Servicio	Las notificaciones se realizan cuidando que no falte nada de lo siguiente: 1. nombre completo y correcto, persona física o moral. 2. Firma autógrafa de la autoridad competente que emite. 3. Domicilio fiscal. 4. Folio. 5. Monto del crédito. 6. Oficio. 7. Instrucciones del caso. 8. Copias.	1. Revisar expediente, completo y bien requisitado. 2. Practicar notificación. 3. Hacer investigaciones. 4. Realizar requerimientos de pago.	Expediente	Libro de control.
				Notificación	
				Expediente	
				Expediente	

CUADRO 9

4.1.4 Cuarta etapa: Construcción y Calificación de Indicadores y Estándares.

Para esta etapa, se utiliza el Formato 3 denominado "Construcción y Calificación de Indicadores y Estándares ". Para ello, a partir de las columnas 3 "especificación del producto o servicio" y 4 "descripción de actividades principales" del formato anterior (Formato 2: Caracterización y Clasificación de Desempeños); se hace el ejercicio para construir indicadores y estándares. Ello se realiza a través del siguiente proceso específico:

Paso 1) Para llevar a cabo el planteamiento de los indicadores, solo hay que expresar en un **enunciado** aquellas propiedades genéricas o específicas del producto o servicio, previamente descritas. Esto se hará en la primera columna de este formato, (Cuadro 10; columna 1).

Cabe recordar que los indicadores deben de variar entre 3 y 5 por elemento. Por cuestiones de espacio en el ejemplo del cuadro siguiente se presenta sólo un indicador.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO
CONSTRUCCION Y CALIFICACION DE INDICADORES Y ESTANDARES

DEPENDENCIA: ALJI
AREA: Subadministración Notificación y Cobranza.
PUESTO: Abogado Notificador.

ELABORO: Lic. Salvador Trejo.
FECHA: 19-21 de junio de 1994.
LUGAR: INCAFI.

Indicador (1)	Estándar (2)	Caracterización del Indicador (3)			Calificación de Indicadores (4)				Ubicación (5)
		Esperado (3.1)		Puntos (Dícto) (3.2)	Observable (4.1)	Medible (4.2)	Cuantificable (4.3)	Bajo control del Ejecutante (4.4)	
		Cantidad (3.1.1)	Tiempo (3.1.2)						
1. Cantidad de notificaciones de resoluciones administrativas.									

CUÁDRO 10

Así mismo dentro de esta misma columna se debe numerar, por orden de importancia, del uno al cinco los indicadores más representativos de las funciones y actividades centrales del puesto.

Paso 2) Para la construcción de estándares, se utilizará la columna 2, donde se partirá de los indicadores descritos. Los estándares deberán contar con las siguientes *tres especificaciones*: Cantidad, Tiempo y Características del indicador, (Cuadro 11; columna 2).

- **Cantidad.** Es la unidad tangible de un producto o servicio generadas por las funciones de un empleado en su puesto de trabajo.
- **Tiempo.** Es la medición en hora-semana-mes de lo que resulta del desempeño de una persona dentro de su puesto de trabajo.
- **Características del indicador.** Es la especificación, cuantitativa y temporal del indicador, se deben agregar todas aquellas especificaciones o características que son parte inherente o agregada - de tales unidades de producto o servicio. Estas características DEBEN DE ESTAR SIEMPRE PRESENTES en tales productos o servicios, dado que son las que constituyen las especificaciones mínimas estipuladas de calidad para esos productos o servicios.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO
CONSTRUCCION Y CALIFICACION DE INDICADORES Y ESTANDARES

DEPENDENCIA: ALJI
AREA: Subadministración Notificación y Cobranza.
PUESTO: Abogado Notificador.

ELABORO: Lic. Salvador Trejo.
FECHA: 19-21 de junio de 1994.
LUGAR: [NCAFL]

Indicador (1)	Estandar (2)	Caracterización del Indicador (3)			Calificación de Indicadores (4)				Ubicación (5)
		Esperado (3.1)		Fuente (Dcto) (3.2)	Observable (4.1)	Medible (4.2)	Confiable (4.3)	Bajo control del Ejecutante (4.4)	
		Cantidad (3.1.1)	Tiempo (3.1.2)						
1. Cantidad de notificaciones de resoluciones administrativas.	15 a 30 mensuales, con los siguientes requisitos: 1. nombre completo y correcto, persona física o moral. 2. Firma autógrafa de la autoridad competente que emite. 3. Domicilio fiscal. 4. Folio. 5. Monto del crédito. 6. Oficio. 7. Instrucciones del caso. 8. Copias.								

CUADRO 11

Paso 3) El desglose pormenorizado de estas actividades es muy importante. La columna 3 se divide en *dos niveles*; el primero corresponde a establecer la cantidad y el tiempo que se espera para obtener un objetivo previamente determinado; y el segundo busca establecer el tipo de fuente en la que se objetiva el indicador. (Cuadro 12; columna 3).

Para el 1er. nivel (columna 3.1). Hay que "limitarlas" en términos de *cantidades* de ejecución (producto o servicio) y bajo criterios de *temporalidad*, mensuales, trimestrales o semestrales. Es decir, CUANTAS unidades de producto o de servicio, y en cuanto TIEMPO hay que cubrir el desarrollo de dichas unidades.

Para el 2do. nivel (columna 3.2). Se anota el *tipo de documento* que objetiva al indicador; es decir, debe consignarse de que naturaleza documental se trata el indicador (expediente, documento, archivo, oficio, bitácora, manual, etc.).

EVALUACION DEL DESEMPEÑO
CONSTRUCCION Y CALIFICACION DE INDICADORES Y ESTANDARES

DEPENDENCIA: ALJI
AREA: Subadministración Notificación y Cobranza.
PUESTO: Abogado Notificador.

ELABORO: Lic. Salvador Trejo.
FECHA: 19-21 de junio de 1994.
LUGAR: INCAFI.

Indicador (1)	Estándar (2)	Caracterización del Indicador (3)			Calificación de Indicadores (4)				Ubicación (5)
		Ejercicio (3.1)		Punto (Doces) (3.2)	Observable (4.1)	Medible (4.2)	Confiable (4.3)	Bajo control del Ejecutante (4.4)	
		Cantidad (3.1.1)	Tiempo (3.1.2)						
1. Cantidad de notificaciones de resoluciones administrativas.	15 a 30 mensuales, con los siguientes requisitos: 1. nombre completo y correcto, persona física o moral. 2. Firma autógrafa de la autoridad competente que emite. 3. Domicilio fiscal. 4. Folio. 5. Monto del crédito. 6. Oficio. 7. Instrucciones del caso. 8. Copias.	1 a 30	1 mes	Expediente					

CUADRO 12

Paso 4) En la columna 4 los indicadores construidos deben cubrir los *requisitos* de ser:

- ✓ Observables (4.1)
- ✓ Medibles (4.2)
- ✓ Confiables (4.3)
- ✓ y Estar bajo control del ejecutante (4.4)

En caso de que alguno de estos requisitos falte, el indicador dejará de ser confiable para el Modelo de Evaluación del Desempeño, (Cuadro 13; columna 4).

EVALUACION DEL DESEMPEÑO
CONSTRUCCION Y CALIFICACION DE INDICADORES Y ESTANDARES

DEPENDENCIA: ALJI
AREA: Subadministración Notificación y Cobranza.
PUESTO: Abogado Notificador.

ELABORO: Lic. Salvador Trejo.
FECHA: 19-21 de junio de 1994.
LUGAR: INCAFI.

Indicador (1)	Estándar (2)	Caracterización del indicador (3)			Calificación de Indicadores (4)				Ubicación (5)
		Esperado (3.1)		Fuente (Docto) (3.2)	Observable (4.1)	Medible (4.2)	Cuantificable (4.3)	Bajo control del Ejecutante (4.4)	
		Cantidad (3.1.1)	Tiempo (3.1.2)						
1. Cantidad de notificaciones de resoluciones administrativas.	15 a 30 mensuales, con los siguientes requisitos: 1. nombre completo y correcto, persona física o moral. 2. Firma autógrafa de la autoridad competente que emite. 3. Domicilio fiscal. 4. Folio. 5. Monto del crédito. 6. Oficio. 7. Instrucciones del caso. 8. Copias.	1 a 30	1 mes	Expediente	Sí	Sí	Sí	Sí	

CUADRO 13

Para el caso en que el indicador sea de un:

a) Producto.- Habrá casos en los que el estándar ya esté fijado. Para el caso de que no, su establecimiento es sencillo; se fija a partir de la programación de actividades o planes de trabajo, en donde están delimitados tanto el *número de productos* a ser elaborados o desarrollados, como el *período de tiempo* en que deben ser generados.

Estas dos unidades de medida constituyen el estándar mínimo de ejecución esperado que tiene que desempeñarse durante un lapso de tiempo determinado.

b) Servicios.- El establecimiento de los estándares para el caso de los indicadores que corresponden a los servicios, tienen la característica de que:

* En un sentido estricto, no se pueden fijar previamente. Ello es así por que la característica central de los servicios es justamente esa: No se pueden planear, ni en cantidades ni en tiempos, ya que éstos dependen de la cantidad y tiempos en los que los solicite el cliente. Lo anterior no se puede predecir con la certeza y la precisión necesaria para establecer un estándar previo.

* Por la razón anterior, el estándar se fija posteriormente o en la fecha de corte establecida para la elaboración de los reportes de ejecución del servicio.

Así, lo que hay que hacer para fijar un estándar es contrastar el número de solicitudes de servicios recibidas contra el número de servicios efectuados y reportados. Si la correspondencia es de uno a uno, el estándar de ejecución de servicios es de 100 %.

Cuando no se corresponde, el estándar de ejecución debe estar por debajo del 100 %.

Paso 5) En la columna 5 es necesario precisar el **lugar físico** en donde se localiza y se pueda cotejar, tanto el indicador mismo, como las características que lo constituyen. Esta columna es importante porque da la posibilidad de verificar tanto el indicador como los requisitos de calidad que debe tener, (Cuadro 14; columna 5).

FORMATO 3

EVALUACION DEL DESEMPEÑO
CONSTRUCCION Y CALIFICACION DE INDICADORES Y ESTANDARES

DEPENDENCIA: ALJAREA: Subadministración Notificación y Cobranza.PUESTO: Abogado Notificador.ELABORO: Lic. Salvador Trejo.FECHA: 19-21 de junio de 1994.LUGAR: INCAFI.

Indicador (1)	Estándar (2)	Caracterización del Indicador (3)			Calificación de Indicadores (4)			Ejecución del (4.4)	Ubicación (5)
		Ejercicio (3.1)		Fuente (Docto) (3.2)	Observable (4.1)	Medible (4.2)	Cuantificable (4.3)		
		Cantidad (3.1.1)	Tiempo (3.1.2)						
1. Cantidad de notificaciones de resoluciones administrativas.	15 a 30 mensuales, con los siguientes requisitos: 1. Incumbro completo y correcto, persona física o moral. 2. Firma autógrafa de la autoridad competente que emite. 3. Domicilio fiscal. 4. Folio. 5. Monto del crédito. 6. Oficio. 7. Instrucciones del caso. 8. Copias.	1 a 30	1 mes	Expediente	Si	Si	Si	Si	Archivo de la Unidad Administrativa del puesto.

CUADRO 14

4.1.5 Quinta etapa: Concentrado de Indicadores y Estándares.

Para esta etapa se utiliza el Formato 4, denominado "Concentrado de Indicadores y Estándares".

Paso 1) Consiste en recuperar la información de la etapa anterior (columna 1; indicadores) sencillamente **anotando el indicador** construido previamente (Cuadro 15; columna 1).

FORMATO 4

EVALUACION DEL DESEMPEÑO
CUADRO DE CONCENTRADO DE INDICADORES Y ESTANDARES

DEPENDENCIA: ALII
AREA: Subadministración Notificación y Cobranza.
PUESTO: Abogado Notificador.

ELABORO: Lic. Salvador Trejo.
FECHA: 19-21 de junio de 1994.
LUGAR: INCAFI.

INDICADOR (1)	ESTANDAR (2)
1. Cantidad de notificaciones de resoluciones administrativas.	

CUADRO 15

Paso 2) Se registran los **estándares** establecidos para cada indicador, es importante resaltar que en esta columna 2 debe ponerse especial atención en cuidar que se incluyan los tres componentes planteados para la formulación del estándar: cantidad, tiempo y características del indicador, (Cuadro 16; columna 2).

FORMATO 4

EVALUACION DEL DESEMPEÑO
CUADRO DE CONCENTRADO DE INDICADORES Y ESTANDARES

DEPENDENCIA: ALII
AREA: Subadministración Notificación y Cobranza.
PUESTO: Abogado Notificador.

ELABORO: Lic. Salvador Trejo.
FECHA: 19-21 de junio de 1994.
LUGAR: INCAFI.

INDICADOR (1)	ESTANDAR (2)
1. Cantidad de notificaciones de resoluciones administrativas.	-15 a 30 mensuales, con los siguientes requisitos: 1. nombre completo y correcto, persona física o moral. 2. Firma autógrafa de la autoridad competente que emite. 3. Domicilio fiscal. 4. Folio. 5. Monto del crédito. 6. Oficio. 7. Instrucciones del caso. 8. Copias

CUADRO 16

En esta etapa, el formato tiene la intención de manejar la información de los indicadores y los estándares de manera oportuna, para que nos permita facilitar la elaboración de reactivos de forma ágil y fluida.

4.1.6 Sexta etapa: Elaboración y Clasificación de Reactivos.

Para esta sexta etapa de la metodología se emplea el formato 5 "Elaboración y Clasificación de Reactivos".

Paso No. 1) Consiste en colocar en la columna 1 el **número** por orden de importancia, de los indicadores antes jerarquizados, en el formato anterior (Cuadro 17; columna 1).

FORMATO 5

EVALUACION DEL DESEMPEÑO
ELABORACION Y CLASIFICACION DE REACTIVOS

DEPENDENCIA: ALJI
AREA: Subadministración Notificación y Cobranza.
PUESTO: Abogado Notificador.

ELABORO: Lic. Salvador Trejo.
FECHA: 19-21 de junio de 1994.
LUGAR: INCAFI.

INDICADOR (1)	REACTIVO (2)	ESTANDAR RESPUESTA (3)	ELEMENTO (4)
1			
2			
3			
4			
5			
ETC.			

CUADRO 17

Paso 2) En correspondencia con cada indicador, y teniendo a la vista el formato anterior, se **formulan** libremente en la columna 2 la construcción de todos los **reactivos** que puedan medir, a través de los estándares, los indicadores de desempeños construidos con anterioridad.

Se recomienda atender los criterios que se sugieren para la elaboración de los reactivos, mencionados en el anexo 1. El ejemplo presenta 3 reactivos para el indicador, No. 1; sin embargo pueden variar en número de 3 a 5, (Cuadro 18; columna 2).

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ELABORACION Y CLASIFICACION DE REACTIVOS

DEPENDENCIA: ALJI
AREA: Subadministración Notificación y Cobranza.
PUESTO: Abogado Notificador.

ELABORO: Lic. Salvador Trejo.
FECHA: 19-21 de junio de 1994.
LUGAR: INCAFI.

INDICADOR (1)	REACTIVO (2)	ESTANDAR RESPUESTA (3)	ELEMENTO (4)
1	1.- ¿Cuántas notificaciones realizó el notificador en el mes?		
2	2.- ¿En cuántas de las notificaciones realizadas en el mes, se efectuó la investigación?		
3	3.- ¿Cuántas integraciones al minutarario realizó en el mes?		
4			
5			
ETC.			

CUADRO 18

Paso No. 3) Consiste en establecer, para cada reactivo, la *respuesta correcta* que hace referencia al estándar contra el cual se va a calificar tal reactivo, (Cuadro 19; columna 3).

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ELABORACION Y CLASIFICACION DE REACTIVOS

DEPENDENCIA: ALJI
AREA: Subadministración Notificación y Cobranza.
PUESTO: Abogado Notificador.

ELABORO: Lic. Salvador Trejo.
FECHA: 19-21 de junio de 1994.
LUGAR: INCAFI.

INDICADOR (1)	REACTIVO (2)	ESTANDAR RESPUESTA (3)	ELEMENTO (4)
1	1.- ¿Cuántas notificaciones realizó el notificador en el mes?	15 a 30	
2	2.- ¿En cuántas de las notificaciones realizadas en el mes, se efectuó la investigación?	15 a 50	
3	3.- ¿Cuántas integraciones al minutarario realizó en el mes?	15 a 30	
4			
5			
ETC.			

CUADRO 19

Paso No. 4) Consiste en *clasificar* cada uno de los reactivos de acuerdo a cada uno de los elementos que componen el Modelo de Evaluación del Desempeño, (Cuadro 20; columna 4).

EVALUACION DEL DESEMPEÑO
ELABORACION Y CLASIFICACION DE REACTIVOS

DEPENDENCIA: ALJI
AREA: Subadministración Notificación y Cobranza.
PUESTO: Abogado Notificador.

ELABORO: Lic. Salvador Trejo.
FECHA: 19-21 de junio de 1994.
LUGAR: INCAFI.

INDICADOR (1)	REACTIVO (2)	ESTANDAR RESPUESTA (3)	ELEMENTO (4)
1	1.- ¿Cuántas notificaciones realizó el notificador en el mes?	1 a 30	Producción
2	2.- ¿En cuántas de las notificaciones realizadas en el mes, se efectuó la investigación?	1 a 50	Calidad En el Proceso
3	3.- ¿Cuántas integraciones al minutario realizó en el mes?	1 a 30	Calidad en el Proceso
4			
5			
ETC.			

CUADRO 20

4.1.7 Séptima etapa: Construcción de Instrumentos de Evaluación del Desempeño.

En esta última etapa se proveen los criterios a seguir para la construcción de los instrumentos específicos de la evaluación del desempeño, ya sea en forma de cuestionario o de lista de verificación (anexo 2) en cuanto a su:

- a) *Estructura*
- b) *Aplicación y calificación*
- c) *Manejo*

A continuación se detallan cada uno de los criterios de elaboración de los instrumentos para medir el desempeño.

- a) En cuanto a su estructura.

La hoja de registro de la evaluación debe de llevar **4 segmentos**, apartados o cuadros.

- **En el primer segmento se anotan los *datos de identificación*** que sean necesarios, tales como:

- Dependencia:
- Nivel: (General, Regional, Local).
- Área:
- Unidad Administrativa:

- Puesto del Evaluado:
- Tipo de Contratación del Evaluado: (Base, Honorarios, Proyecto).
- Nombre del Evaluador:
- Registro Federal de Contribuyentes del Evaluador:
- Nombre del Evaluado:
- Registro Federal de Contribuyentes del Evaluado:
- Mes a evaluar:
- Fecha de Evaluación:

Con la finalidad de facilitar el registro de los datos de identificación, a continuación se define cada uno de los datos:

Datos	Anote
Dependencia	Nombre de la Administración o Dirección a la cual pertenece el puesto a caracterizar. Ejemplo: Administración Local Jurídica de Ingresos de Querétaro.
Nivel	Nombre de la posición organizacional en la que opera (General, Regional o Local). Ejemplo: Local.
Area	Nombre de adscripción a la que pertenece el puesto a caracterizar. Ejemplo: Subadministración Local de Notificación y Cobranza.
Unidad Administrativa	Nombre completo del departamento responsable del puesto a caracterizar. Ejemplo: Subadministración de Notificación y Cobranza.
Puesto del Evaluado	Nombre completo del puesto funcional a caracterizar. Ejemplo: Notificador Ejecutor.
Tipo de Contratación del Evaluado	Especificar bajo que término presta sus servicios en la SSI (Base, Honorarios, Proyecto). Ejemplo: Base.
Nombre del Evaluador	Nombre completo de la persona, empezando por el apellido paterno, materno y nombre (s) (Mando Medio) que realiza la evaluación. Ejemplo: Vázquez Hernández Verónica.
R.F.C. del Evaluador	La clave de su Registro Federal de Contribuyentes. Ejemplo: VAHV-670527.
Nombre del Evaluado	Nombre completo de la persona, empezando por el apellido paterno, materno y nombre (s) (Personal Operativo) que está siendo evaluada. Ejemplo: Ortega López Mario.
R.F.C del Evaluado	La clave de su Registro Federal de Contribuyentes. Ejemplo: ORLM-741104.
Mes a Evaluar	Período del mes al que corresponde la evaluación. Ejemplo: Enero de 1996.
Fecha de Evaluación	El día, mes y año en que se aplica el instrumento de evaluación. Ejemplo: 8 de febrero de 1996.

- **En el segundo segmento** se anotan las *instrucciones* es decir, una explicación sencilla y clara sobre el modo en que se deberá responder y registrar cada una de las respuestas.
- **En el tercer segmento** (para el caso del instrumento en forma de cuestionario), se anotan los *reactivos* contruidos previamente (formato 5, cuadro 21), y abajo de cada reactivo se presentan las *5 opciones de respuesta*. Al margen derecho, en correlación con las opciones, se coloca el paréntesis donde se registra la opción seleccionada que se apege al reactivo.

En este mismo apartado (pero para el caso de las listas de verificación), se anotan al margen izquierdo los reactivos, y al margen derecho; en correspondencia con cada reactivo, la escala de medición.

- **En el cuarto segmento**, se dejan 5 o más renglones con el encabezado de *observaciones*. Esto con el fin de que el evaluador consigne ahí sus comentarios, sugerencias, recomendaciones, etc., con respecto a:

- El empleado evaluado.
- El desempeño evaluado.
- El proceso mismo de evaluación.
- Los reactivos del instrumento.
- Las opciones de respuesta.

b) En cuanto a su aplicación y calificación.

Se busca que:

- ✓ Se aplique mensualmente.
- ✓ La calificación sea acumulable, haciendo cortes periódicos.
- ✓ Los resultados que arroje la evaluación se anoten en totales.
- ✓ Los resultados pueden ser presentados gráficamente.

c) En cuanto a su manejo.

- ✓ Debe ser, de preferencia, diseñado en dos o tres hojas.
- ✓ Debe ser sencillo.
- ✓ Debe ser fácilmente manejable por el evaluado.
- ✓ El evaluador solo debe meter los datos que le solicite el reactivo.

V.- EXPERIENCIA

5.1 Área sustantiva

Un aspecto importante del Modelo *DIPH* propuesto por el *INCAFI* ante la *SSI* es la fase de prueba o piloteo que se lleva a efecto en cada una de las etapas que conforman tal modelo. En este caso, el Subsistema de Evaluación del Desempeño sometió a prueba empírica los instrumentos de evaluación en las Administraciones Regionales Jurídicas de Ingresos de la Zona Metropolitana, Centro y Golfo Pacífico.

Estos instrumentos de evaluación del desempeño, fueron validados primeramente por los expertos que participaron en dichos talleres, donde se expresaron las funciones y actividades que deben realizarse en cada uno de los puestos antes mencionados.

Los trece instrumentos prototipo de los puestos trabajados para la evaluación del desempeño, derivados de la información obtenida en los talleres que se llevaron a cabo en las Administraciones Locales Jurídicas de Ingresos de Querétaro y Celaya, corresponden a los siguientes puestos funcionales para personal operativo:

- 1 Abogado Notificador.
- 2 Abogado "B" de Resoluciones "1" ó "2", Dictaminador, o Abogado del Fisco.
- 3 Asesor Fiscal.
- 4 Abogado de lo Contencioso "1" ó "2"
- 5 Encargada de Recursos Humanos.
- 6 Encargada de Recursos Financieros.
- 7 Encargada de Recursos Materiales.
- 8 Encargada de Capacitación.
- 9 Auxiliar Administrativo.
- 10 Administrador del Sistema Integral de Información Tributaria (*SIIT*).
- 11 Analista del Sistema Integral de Información Tributaria (*SIIT*).
- 12 Recepcionista.
- 13 Secretaria.

En el contexto anterior, el piloteo de los instrumentos tuvo como objetivos:

- Establecer el grado de validez y confiabilidad de los instrumentos de evaluación.
- Obtener datos acerca de la pertinencia de los instrumentos de evaluación del desempeño.
- Medir las funciones desempeñadas, por el personal que ocupa algún puesto en la Administración Local Jurídica de Ingresos.

- Tener elementos para establecer los ajustes y precisiones necesarias en los instrumentos de evaluación del desempeño.
- Afinar la redacción de los reactivos para su comprensión y adecuar las opciones de respuesta de cada uno de los reactivos.
- Obtener información que sirva de insumo para las pruebas iniciales del Sistema Automatizado de Evaluación del Desempeño. (SIED).

5.2 Área de aplicación

El piloteo de los instrumentos de evaluación del desempeño se realizó en dos modalidades:

Por aplicación directa en las Administraciones Locales Jurídicas de Ingresos, de las Administraciones Regionales Metropolitana y Centro.

Por aplicación a distancia en las Administraciones Locales Jurídicas de Ingresos, de la Administración Regional Golfo Pacífico.

Las Administraciones Locales Jurídicas de Ingreso de las Administraciones Regionales donde se pilotearon los instrumentos fueron:

METROPOLITANA

- Centro
- Norte
- Oriente
- Sur
- Naucalpan
- Toluca

CENTRO

- Querétaro
- Uruapan
- Morelia
- León
- Irapuato
- Celaya
- Pachuca
- San Luis P.

GOLFO PACIFICO

- Acapulco
- Coatzacoalcos
- Córdoba
- Tlaxcala
- Veracruz
- Puebla
- Jalapa
- Cuernavaca
- Iguala

Sobra decir que previo a las modalidades de realización, hubo una fase de planeación, organización y programación de la etapa de campo del piloteo.

Después de algunos pilotesos internos que permitieron ajustar y validar empíricamente la metodología, se han llevado a cabo con personal de la Administración General Jurídica de Ingresos 2 talleres para construir Indicadores, Estándares e Instrumentos que servirán de base informativa para poner en marcha los procesos de evaluación del desempeño. En términos esquemáticos, los resultados de esta enriquecedora experiencia son los que se presentan en los siguientes cuadros:

Cuadro Concentrado de Puestos Trabajados Para Evaluación del Desempeño

Lugar	Puestos Trabajados	Total
I.- Taller realizado en INCAFI. Querétaro, Qro.	14	14
II.- Puestos trabajados y ampliados en Area Central de Administración General Jurídica de Ingresos. México, D.F.	19	19
Total de Puestos Trabajados		33

Nota: Los puestos trabajados en el Taller realizado en la Ciudad de Querétaro, se ampliaron en la Ciudad de México; además de 5 puestos más que se incluyeron **posteriormente**.

Concentrado de Indicadores y Estándares trabajados y ampliados por Puesto para
Evaluación del Desempeño
Area Central de la Administración General Jurídica de Ingresos

No.	Puestos trabajados	No. de Indicadores Construidos	No. de Estándares trabajados	Reactivos Elaborados
1	Abogado de Comercio Exterior "1"	5	5	19
2	Abogado de Comercio Exterior "2"	6	5	17
3	Abogado "A" de Apoyo Técnico	14	13	25
4	Técnicos	5	5	25
5	Abogado "A" de Diseño Técnico de Publicaciones	14	14	25
6	Abogado "A" de Asistencia Técnica	14	14	25
7	Asesor Fiscal	7	7	25
8	Orientación Telefónica Nacional	11	11	29
9	Abogado "A" Jefe de Depto. Lada 800 y del Centro Nacional de Consulta	11	11	33
10	Abogado "A" de Régimen Simplificado	7	7	25
11	Analista "A" de Régimen Simplificado	5	5	25
12	Técnico "A" de Investigación Técnica	15	15	18
13	Analista Técnico Especializado	9	9	21
14	Analista Técnico en Sistemas de Cómputo	8	14	29
15	Abogado "A" de Estudios	25	25	25
16	Supervisor	15	15	31
17	Consultor Fiscal	12	12	34
18	Recepcionista	11	11	21
19	Administrativo Especializado	3	3	13

Concentrado de Indicadores y Estándares trabajados por Puesto para Evaluación del Desempeño realizados en el taller. INCAFI Querétaro

No.	Puestos trabajados	No. de Indicadores Construidos	No. de Estándares trabajados	Reactivos Elaborados
1	Abogado "A" de lo Contencioso	6	6	20
2	Abogado Hacendario de lo Contencioso (2)	4	5	35
3	Abogado "A" de Resolución (1)	9	10	6
4	Abogado "B" de Resolución (1)	9	10	25
5	Abogado "A" de Recursos Administrativos (1)	6	14	26
6	Abogado "B" de Recursos Administrativos (1)	4	4	25
7	Abogado "A" de Proyectos Especiales y de Normas y Procedimientos (1)	5	5	25
8	Abogado "B" de Proyectos Especiales y de Normas y Procedimientos	5	5	25
9	Abogado "A" de Consultas y Autorizaciones (1)	2	5	21
10	Abogado "A" de Resoluciones de Problemas en Materia Aduanera (Comercio Exterior) (1)	2	4	9
11	Abogado "A" de Previsión y Resolución de Problemas	1	1	6
12	Técnico en Informática	2	2	6

Cuadro Concentrado de Resultados obtenidos del piloteo efectuado en la Administración Local Jurídica de Ingresos de Querétaro.

No.	Puestos trabajados	No. de Indicadores Construidos	No. de Estándares trabajados	Reactivos Elaborados
1	Asesor Fiscal (2)	3	3	22
		8	8	29
2	Notificar (2)	13	13	14
		13	13	14
3	Abogado del Fisco (2)	4	4	13
		6	6	13
4	Orientador Técnico (2)	8	8	29
		8	8	29
5	Encargado de Capacitación	17	17	22
6	Encargado de Recursos Humanos	22	22	35
7	Administrador del SIIT	9	9	20

Acciones por Emprender:

A partir de la experiencia anterior, se previó como necesario las acciones siguientes:

- a) Planear, organizar y poner en marcha una campaña de "Sensibilización hacia la Evaluación del Desempeño" para todo el personal.
- b) Diseñar y llevar a cabo eventos de capacitación hacia los equipos de trabajo que en cada una de las Areas de las *SSI* se encargará de manejar los procesos particulares de evaluación del desempeño.
- c) Establecer los nexos particulares de acuerdo a las características específicas de cada Dependencia de la *SSI* entre evaluación del desempeño y los programas de estímulos, carrera, formativos, etc.
- d) Continuar con los talleres de determinación de Indicadores, Estándares e Instrumentos de Evaluación del Desempeño, para los puestos funcionales que falten.

5.3 Estrategia de aplicación

Se llevó a cabo de la semana del 22 al 27 de mayo de 1995 aplicando en cada una de éstas administraciones locales los instrumentos de evaluación del desempeño en los puestos funcionales existentes. Durante el desarrollo del piloteo se solicitó a los Mandos Medios que llenaran los instrumentos de evaluación del desempeño con datos de los puestos a su cargo, correspondientes a los meses de marzo y abril con una muestra no mayor de 5 colaboradores por mando medio.

Se realizó la captura y análisis de la información así como de las observaciones de cada uno de los puestos existentes vertidas en los instrumentos de evaluación, de las Administraciones Regionales Jurídicas de Ingresos

En el (Anexo 3) se presenta como ejemplo por local la relación del personal operativo que participó en el piloteo de evaluación del desempeño. Para este piloteo la población que participó fue de 497 personas.

5.3.1 Calificación de los instrumentos de evaluación

Como ya se mencionó, los Instrumentos de Evaluación del Desempeño fueron llenados por los Mandos Medios, con los datos que sobre el desempeño de sus colaboradores, tenían disponibles, utilizando información cuantitativa, de porcentajes, frecuencia o tiempo.

En este sentido, los instrumentos recogieron información real sobre los desempeños tomados de sus sistemas de control como son; bitácoras, informes, expedientes, minutas, reportes, etc., evaluando sus desempeños con relación a los elementos del modelo.

Los Instrumentos de Evaluación del Desempeño tienen como finalidad registrar la información proporcionada por los Mandos Medios sobre las funciones y actividades reales de sus colaboradores para compararlas con las deseadas. Evaluando sus desempeños con relación a los elementos del Modelo de Evaluación del Desempeño que son:

- Producción
- Calidad en el Servicio
- Calidad en el Proceso
- Capacitación

Cabe aclarar que los Instrumentos de evaluación no incluyen reactivos para el elemento de Capacitación, puesto que la información de éste elemento se obtendrá directamente del Sistema de Información y Control de Eventos (SICE). Sin embargo para efectos del presente piloteo, la ponderación asignada al elemento de Capacitación fue sumada a la de los otros elementos que conforman el Modelo.

A través del sistema de puntos del Modelo de Evaluación del Desempeño se calificaron los Instrumentos de Evaluación del Desempeño obteniendo los resultados, que se presentan concentrados por reactivo, instrumento, sujeto, local y regional, como ejemplo se presenta el Anexo 4. Estos resultados se muestran ordenados conforme a la relación del personal del ejemplo del Anexo 3.

El piloteo permitió conocer algunas recomendaciones que podemos tomar en cuenta para la precisión y elaboración de reactivos y estándares que reflejaran más adecuadamente las funciones y actividades desempeñadas en los diferentes puestos funcionales de personal operativo.

5.3.2 Análisis

Paso 1) Se realizó por instrumento de evaluación de cada local una lista resumida de las observaciones que los Evaluadores consignaron en el apartado designado para ello en los Instrumentos de Evaluación del Desempeño, se presenta como ejemplo el Anexo 5.

Paso 2) Se diseñó un cuadro para concentrar por reactivo y por instrumento su calificación, de ahí se obtuvo la frecuencia de los reactivos que por diversas causas no aplican en el desempeño que desarrolla realmente el personal operativo en sus localidades, se presenta como ejemplo el Anexo 6.

Por otra parte los comentarios expresados por los Evaluadores acerca de los reactivos de los instrumentos de evaluación, fueron analizados a fin de asegurarse de que aquellos que estén relacionados con un concepto determinado quede clasificado dentro de un mismo grupo.

Obteniendo, entonces, la identificación de los Instrumentos de Evaluación del Desempeño que muestran los reactivos que requieren aclaración o modificación en sus estándares.

Paso 3) Se diseñó una hoja de codificación para calificar y cuantificar los Instrumentos de Evaluación del Desempeño, validados y no validados en las Administraciones Locales Jurídicas de Ingresos, donde se llevó a cabo el piloteo, lo que permitió la apreciación del grado de aceptación que tuvieron los instrumentos de evaluación. (Anexo 7).

Paso 4) Concentrado de los promedios de la calificación obtenida en cada una de las locales en las que se desarrolló el piloteo, obteniendo el promedio de calificación por instrumento en cada Regional. (Anexo 8).

5.4 Resultados

Los resultados obtenidos en el piloteo se señalan en los siguientes aspectos generales y específicos.

Aspectos generales:

De 13 instrumentos diseñados para evaluación, se aplicaron un total de 1,056 evaluaciones correspondientes a los meses de marzo y abril en su mayoría y, en algunos casos, se evaluó desde enero hasta mayo. El universo del personal que participó en el piloteo fue de 650, de los cuales 497 corresponden al personal operativo evaluado y 153 a mandos medios evaluadores, los cuales corresponden al 10% del universo de la Administración General Jurídica de Ingresos.

Geográficamente, como ya se dijo, se cubrieron las Administraciones Regionales de Jurídica de Ingresos cubriendo el siguiente número de locales:

Centro (8 Locales)
Metropolitana (6 Locales)
Golfo Pacífico (9 Locales)

Siendo en total 23 Administraciones Locales de Jurídica de Ingresos y 3 Administraciones Regionales.

Los resultados anteriores se presentan esquemáticamente para mayor comprensión en el cuadro siguiente.

RESULTADOS GENERALES DEL PILOTEO					
Administraciones Regionales (3)	Administraciones Locales (23)	Mandos Medios (evaluador) (153)	Personal Operativo (evaluado) (497)	Calificación Promedio Administraciones Regionales	Instrumentos de Evaluación Validados
Metropolitana	6	49	160	59.66	11
Centro	8	46	152	61.22	10
Golfo Pacífico	9	58	185	64.36	7
	23	153	497		

Aspectos específicos:

Para el control, organización y manejo de los resultados obtenidos del piloteo, se requirió del diseño de formatos que permitieran concentrar los datos, así como, su tratamiento analítico según los distintos niveles en los que se estableció el análisis

Estos niveles de tratamiento, así como su formato, son:

1. Número de sujetos evaluados.
2. Calificación por elemento, calificación ponderada general por instrumento por Administración Local y por meses evaluados.
3. Frecuencia de reactivos con observaciones.
4. Concentrado de Observaciones a los instrumentos por Administración Local.
5. Cuadro de calificación a los instrumentos por Administración Local.
6. Promedio de calificación por instrumento y por Administración Regional.

De acuerdo con el análisis de los datos obtenidos en el piloteo podemos hacer recomendaciones en dos direcciones:

- a) Sugerencias para las Administraciones Locales Jurídicas de Ingresos.
 - Diseño de formatos de control de las funciones y actividades que desarrolla el personal a su cargo.
 - Diseño de sistemas automatizados para registrar complejidad y grados de desempeños en puestos de servicios. (Asesor Fiscal, Abogado Contencioso, Analista del SIIT, Recepcionista).
 - Recomendaciones para homologar procedimientos de trabajo en puestos y Administraciones Locales afines.

b) Indicaciones para hacer precisiones a los instrumentos en:

- Precisión de estándares.
- Redacción de reactivos.
- Elaboración de reactivos para precisar funciones y actividades.
- Elaboración de un banco de reactivos para los diferentes puestos.
- Elaboración de reactivos comunes para todos los puestos.
- Caracterización global de los instrumentos, en cuanto a su validez.

Finalmente, como conclusión general del piloteo, se puede citar el grado de validez de los Instrumentos de Evaluación del Desempeño que con base en la información recabada, se apegaron a las funciones y actividades que realiza el personal operativo en los diferentes puestos que a continuación se enlistan:

No.	Puesto	Observación
1	Abogado Notificador	Rehacer
2	Abogado "B" de Resoluciones "1" ó "2"	Desdoblarse en dos Dictaminador, o Abogado del Fisco
3	Asesor Fiscal	Validado
4	Abogado de lo Contencioso "1" ó "2"	Precisar
5	Encargada de Recursos Humanos	Validado
6	Encargada de Recursos Financieros	Validado
7	Encargada de Recursos Materiales	Precisar
8	Encargada de Capacitación	Validado
9	Auxiliar Administrativo	Precisar
10	Administrador del SIIT	Validado
11	Analista del SIIT	Validado
12	Recepcionista	Precisar
13	Secretaria	Validado

Estas adecuaciones fueron realizadas en el Sistema Automatizado de Evaluación del Desempeño (*SIED*), a fin de ajustar los instrumentos desarrollados para las Administraciones Locales de Jurídica de Ingresos.

Así mismo, con base en los resultados obtenidos se observa que en la mayoría de los puestos (54% en este caso), los instrumentos desarrollados son válidos para evaluar el desempeño del personal operativo de las Administraciones Locales Jurídicas de Ingresos.

También se observa que en algunos casos (31%) sólo hay que desarrollar algunas precisiones mínimas para recuperar fácilmente éstos instrumentos.

Por otro lado, se observa que en algunos casos (15%), los instrumentos de evaluación deben ser desarrollados en función de las características del puesto considerando: zonas

geográficas y cargas de trabajo, debido a que los elementos que intervienen en el desempeño del personal pueden variar de acuerdo con las condiciones mencionadas.

Finalmente se observa un aceptable grado de confiabilidad y validez (aproximadamente un 85% en el caso del piloteo) en los instrumentos diseñados y en el uso del Sistema de Evaluación del Desempeño (SIED).

CONCLUSIONES

A partir de todo lo anteriormente expuesto, podemos adelantar, entre otras, tres grandes ejes de conclusiones:

A). Con respecto al Modelo de Evaluación del Desempeño.

Uno de los Subsistemas del Modelo de Desarrollo Integral del Personal Hacendario (DIPH) es el de Evaluación del Desempeño, los otros Subsistemas son:

- ▶ Reclutamiento y Selección
- ▶ Profesionalización y Desarrollo
- ▶ Plan de Carrera

Del Subsistema de Evaluación del Desempeño, se derivó el Modelo de Evaluación del Desempeño para Personal Operativo de la SSI, el cual detalla las características específicas de la evaluación del desempeño dirigido al personal operativo mismo que describe sus beneficios, alcances y utilidad que tiene para el sector público.

Lo anterior con la finalidad de vincularlo con la posibilidad de llevar a efecto, por una parte, procesos de detección de necesidades de capacitación y, por otra parte, promover programas de capacitación para desarrollar las áreas de oportunidad, identificadas en los empleados, con la intención de mejorar los productos y servicios que se les ha encomendado.

Así mismo pretende establecer un sistema de promociones, ascensos e incentivos con base en datos objetivos, reales y oportunos, sistemáticos y confiables y no sobre la base del sentido común, estado de ánimo o circunstancia.

Se definen y detallan los recursos humanos involucrados en el modelo, así como las funciones principales de cada uno de ellos.

Finalmente se detallan los recursos materiales (equipo tecnológico) utilizado para llevar a cabo la evaluación del personal operativo, el cual servirá, para realizar el acopio de datos, controlar la información y generar una gama de reportes; que hagan posible contar con la información pertinente e inmediata del personal evaluado.

Por otro lado, los demás subsistemas que conforman el Modelo *DIPH* fueron diseñados por el Instituto Nacional de Capacitación Fiscal (*INCAFI*) con la finalidad de integrar cada uno de los aspectos que confluyen en las organizaciones, es decir, desde la identificación del personal que cubra los perfiles solicitados en cada puesto, para posteriormente pasar por una capacitación y/o entrenamiento en el puesto, sin dejar de considerar la importancia de valorar el desempeño en las funciones y actividades que realizan y finalmente ofrecer al personal una visión clara de las oportunidades que tiene para desarrollarse dentro de la organización, basado en la información emitida por los Subsistemas anteriores en cuanto a movimientos verticales y horizontales, así como, a recompensas, reconocimientos, estímulos y ascensos que propicien en el personal el sentido de pertenencia en la organización.

El Modelo *DIPH* está basado en la teoría de sistemas ya que los subsistemas están íntimamente relacionados unos con otros, creando un círculo dinámico, los cuales obtienen información y se retroalimentan mutuamente.

B). Con respecto a las concepciones pedagógicas subyacentes en el modelo.

Como se ha visto, dos categorías centrales son las que estructuran este Modelo de Evaluación del Desempeño, a saber: *Evaluación y Desempeño*. Ambas categorías han sido definidas de manera articulada en el concepto aquí manejado de la manera siguiente:

"Evaluación del Desempeño" es:

El proceso mediante el cual se obtiene información -descriptiva, relacionada, veraz y confiable- acerca de los rasgos de ejecución de tareas y funciones de un empleado con respecto a su puesto, que permite caracterizar las potencialidades de cada trabajador para planear su desarrollo como una carrera dentro de la Subsecretaría de Ingresos (SSI), y en referencia a los estándares de calidad y a las expectativas de crecimiento de la institución."

De ello, podemos extraer los elementos de orden pedagógico que subyacen en tal definición:

El concepto de evaluación *como proceso*.

El concepto de desempeño *como rasgos de ejecución de tareas y funciones*.

La idea de que la relación de ambos permite *caracterizar las potencialidades y el aprendizaje* de las personas.

En otras palabras, una mirada valorativa sobre las ejecuciones aprendidas que permita el desarrollo futuro a partir de retroalimentar las ejecuciones, es un proceso que fundamentalmente busca hacer que las personas reconozcan sus áreas de oportunidad para

el desarrollo de sus potencialidades. Hay ahí un concepto implícito de sujeto, de aprendizaje y de desarrollo educativo.

Otro asunto es el contexto metodológico particular donde éste planteamiento de evaluación del desempeño se propone impactar. Es decir, que tanto la concepción como el desarrollo de los instrumentos para la evaluación, tuvieron que estar sustentados necesariamente sobre una fuerte reflexión sobre criterios pedagógicos (claridad, secuencia, coherencia, etc.) y metodológicos (objetividad, sistematicidad, veracidad, rigor, etc.) necesarios para su planeación, diseño, elaboración, prueba y definición. La pedagogía no solo es normativa (aporta concepciones), sino que también puede ser operativa (aporta métodos).

C). Con respecto a los ámbitos de la pedagogía.

La actuación del pedagogo en el *INCAFI* no está centrada únicamente a la educación, sino que se ha adentrado a buscar alternativas que propicien una interrelación entre los capacitadores, los capacitandos y los contenidos.

En este sentido, la influencia pedagógica en el Instituto no se ha abocado únicamente a la capacitación, en la que el pedagogo tiene una participación destacada, sino que ha hecho ver la necesidad de complementar este proceso dentro de un ámbito más amplio, como la educación, donde el quehacer pedagógico es innegable.

Desde esta perspectiva, la función del pedagogo en la capacitación como un elemento fundamental en el desarrollo del personal adscrito al Servicio de Administración Tributaria (*SAT*), permite fortalecer y mejorar la calidad de los servicios que ésta ofrece al dotarla de personal idóneo que puede llegar a alcanzar grados de especialización y, por ende, facilitar la optimización de los recursos (materiales, financieros, humanos y tecnológicos).

En relación con lo anterior, la experiencia profesional adquirida como pedagogo ha sido enriquecida por la visión y dinamismo de este Instituto de Capacitación, en la que el pedagogo tiene un papel relevante dentro de la formación integral educativa del adulto en el *SAT*.

El participar en grupos de trabajo interdisciplinarios (Administradores, Psicólogos, Informáticos, Ingenieros y Pedagogos), en diversas áreas de la pedagogía como es:

- Tecnología educativa.
- Educación de adultos.
- Formación de facilitadores.
- Conceptualización de sistemas automatizados.
- Diagnóstico de necesidades de capacitación.

Evaluación y seguimiento de la capacitación.

Diseño instruccional.

Elaboración de materiales educativos.

Diseño de medios didácticos.

Elaboración de programas.

Descripción de puestos.

Desarrollo organizacional.

Modelos curriculares.

Demuestran que el campo de la actividad pedagógica es casi ilimitado y que el no atreverse a participar en áreas diferentes aunque vinculadas al quehacer del pedagogo es una cuestión del rigor teórico en el que se tipifica la formación de esta actividad profesional, por lo que es necesario que el pedagogo amplíe sus horizontes y rompa con los límites imaginarios que lo circunscriben a desenvolverse en esferas determinadas de la educación.

Respecto a la participación profesional que como pedagogo tuve en la conceptualización y diseño del Modelo de Evaluación del Desempeño fue una experiencia muy gratificante que me permitió aplicar y desarrollar conocimientos relacionados con otras áreas profesionales.

En este sentido, la actividad pedagógica que he tenido específicamente en este proyecto fue un reto profesional que abre las puertas y da la oportunidad de demostrar que la Pedagogía puede aportar desde una perspectiva diferente a la conceptualización educativa, propuestas factibles tendientes a dar continuidad y juicio de valor a la formación y profesionalización, de acuerdo a los requerimientos particulares de la propia área de trabajo.

Así mismo el aprovechar la oportunidad de incursionar e ir más allá del campo referencial del pedagogo es una tarea constante que debe imponerse día tras día con la finalidad de consolidar y avanzar a su tiempo, previendo con exactitud para que no se vea adelantado por los acontecimientos que se precipitan y cambian las situaciones aparentemente más estables.

En sí, la formación del pedagogo debe responder a las expectativas y exigencias de los avances científicos y tecnológicos creando ideas fecundas y mostrándose principalmente sensible a los requerimientos de la sociedad.

OBRAS CONSULTADAS**Libros:**

Arias Galicia, F. *Administración de recursos humanos*; México. Trillas, 1980, págs. 13-22 y 328-351.

Bain, D. *Productividad, la solución a los problemas de la empresa*; México. McGraw-Hill, 1983, págs. 1-19 y 47-68.

Campero G. Vidal H. *Teoría general de sistemas y administración pública*; Costa Rica. EDUCA, 1977, págs. 15-22.

Casares A. David y Alfonso Siliceo. *Planeación de vida y carrera*; Limusa, México, 1992, págs. 20-40.

Chiavenato, Idalberto. *Administración de recursos humanos*; 2 ed. Bogotá, Colombia. McGraw-Hill Interamericana, S.A. 1994, págs. 260-291.

French Wendel, L. *Administración de personal*; México. Limusa, Noriega Editores. 1993, págs. 205-225.

George Terry, R. *Principios de administración*; México. C.E.C.S.A. 1990, págs. 19-33 y 55-71.

Levy-Leboyer, Claude. *Evaluación del personal. Los métodos a elegir*; Díaz de Santos, Madrid, 1962, págs. 1-81.

Martín del Campo, Rafael. *Valuación y compensación objetivas de sueldos: guía práctica para operar un sistema de salarios*; 2 ed. México. Trillas, 1989, págs. 27-34 y 103-122.

Yoder, Dale. *Manejo de personal y relaciones industriales*. C.E.C.S.A. México, 1976, págs. 109-158.

Siliceo, Alfonso. *Capacitación y desarrollo de personal*; Limusa. México, 1985, págs. 13-27.

Werther, William B. y Davis, Keith. *Administración de personal y recursos humanos*; 3 ed. México. McGraw-Hill, 1991, págs. 294-325.

Artículos:

INCAFI. *Alianza*; Boletín de publicación interna; Núm. 16, Septiembre de 1993, págs. 18-19.

INCAFI. *Anteproyecto para la evaluación del desempeño*; Dirección de Desarrollo de productos; Subdirección de Normatividad e Investigación Educativa. S.F.I.

INCAFI. *Propuesta de políticas generales para el D.I.P.H.*; México, febrero, 1994, págs. 5-17.

INCAFI. *Rumbo al Cambio*; Boletines: 1ª, 2ª, 3ª y 4ª fase y D.I.P.H.; S.F.I.

Revista:

"Sistema de Créditos". Apéndice, A del Documento. Declaración de Querétaro; En: *Revista de la Educación Superior*; Vol. VIII; núm. 3 julio-septiembre; ANUIES; México, 1979, págs. 31.

Documentos:

Management Center de México, A.C., AMA. *Documento. Sr. Supervisor: Como evaluar a sus empleados*; Seminario de Orientación; julio 30, 1993, págs. 2-39.

S.H.C.P. Subsecretaría de Ingresos, Documento. Dirección General de Planeación y Evaluación, *Programa de estímulos y sanciones progresivas*; México, marzo 1992, págs. 26-39.

Artículos:

INCAFI. *Alianza*; Boletín de publicación interna; Núm. 16, Septiembre de 1993, págs. 18-19.

INCAFI. *Anteproyecto para la evaluación del desempeño*; Dirección de Desarrollo de productos; Subdirección de Normatividad e Investigación Educativa. S.F.I.

INCAFI. *Propuesta de políticas generales para el D.I.P.H.*; México, febrero, 1994, págs. 5-17.

INCAFI. *Rumbo al Cambio*; Boletines: 1ª, 2ª, 3ª y 4ª fase y D.I.P.H.; S.F.I.

Revista:

"Sistema de Créditos". Apéndice, A del Documento. Declaración de Querétaro; En: *Revista de la Educación Superior*; Vol. VIII; núm. 3 julio-septiembre; ANUIES; México, 1979, págs. 31.

Documentos:

Management Center de México, A.C., AMA. Documento. *Sr. Supervisor: Como evaluar a sus empleados*; Seminario de Orientación; julio 30, 1993, págs. 2-39.

S.H.C.P. Subsecretaría de Ingresos, Documento. Dirección General de Planeación y Evaluación, *Programa de estímulos y sanciones progresivas*; México, marzo 1992, págs. 26-39.

ANEXOS

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

CRITERIOS A CONSIDERAR PARA LA ELABORACION Y FORMULACION DE REACTIVOS O PREGUNTAS PARA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

- 1- Determinado el indicador y el estándar, redacte las preguntas de manera tal que busquen las características cuantificables y cualificables de ese indicador o estándar.
- 2- Hay que asegurarse de que para cada reactivo o pregunta exista una sola respuesta.
- 3- Redacte la pregunta en forma simple, clara y concisa, evitando:
 - a) La ambigüedad de los enunciados.
 - b) Abundancia de palabras.
 - c) Dificultad en el vocabulario.
- 4- Asegúrese de que cada pregunta tenga que ver con aspectos significativos e importantes de los indicadores.
- 5- Asegúrese de que la pregunta mida en realidad una de las características del indicador.
- 6- Use siempre los indicadores, estándares y elementos relacionados, como la fuente para elaborar reactivos.
- 7- Las preguntas tienen que ser directas, pidiendo solo un dato como respuesta.
- 8- Especifique el grado de precisión esperado en la respuesta.
- 9- Especifique siempre las unidades, escalas o sistemas en que debe darse la respuesta.
- 10- Evite las expresiones o términos ambiguos e indeterminados (constantemente, grandemente, en la mayoría de los casos, etc.), ya que tienen significados diferentes para personas diferentes.
- 11- Evite los enunciados negativos, especialmente los de doble negación, ya que requieren un proceso complejo de discernimiento para descifrar su sentido, y oscurecen las dimensiones que se están evaluando.
- 12- Evite el uso de enunciados que puedan ser respondidos por sentido común o conocimiento general; la pregunta debe solicitar un dato verificable.
- 13- Procure que los enunciados tengan la misma longitud.

- 14- Use un número balanceado de preguntas para cada indicador (5 aproximadamente).
- 15- Procure ordenar las preguntas de acuerdo al tipo de respuesta que pide, según los criterios de: cantidad, porcentaje, tiempo.
- 16- Procure que la base de la pregunta esté en relación directa, precisa y simple con el indicador.
- 17- Evite en las preguntas los "distractores" de cualquier tipo.
- 18- Construya un mínimo de 20 preguntas y un máximo de 25.

**INSTRUMENTO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO
PARA PERSONAL OPERATIVO
TIPO CUESTIONARIO**

DEPENDENCIA _____	NIVEL _____
AREA _____	UNIDAD ADMINISTRATIVA _____
PUESTO A EVALUAR _____	TIPO DE CONTRATACION DEL EVALUADO _____
NOMBRE DEL EVALUADOR _____	R.F.C. _____
NOMBRE DEL EVALUADO _____	R.F.C. _____
MES A EVALUAR _____	FECHA DE EVALUACION _____

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente las preguntas y anote la opción correcta en el paréntesis de la derecha según la información que se presenta.

- 1.- ¿Cuántas notificaciones realizó el notificador en el mes?
 a) 0 b) 1-5 c) 6-30 d) 31-35 e) 36-ó más. ()
- 2.- ¿Cuántos requerimientos de pago realizó el notificador en el mes?
 a) 1-3 b) 4-6 c) 7-9 d) 10-12 e) 13-ó más. ()
- 3.- ¿Cuántos oficios de mandamiento fueron elaborados durante el periodo evaluado?
 a) 1-4 b) 5-9 c) 10-15 d) 16-20 e) 21-ó más. ()
- 4.- ¿Cuántas integraciones o adiciones a expedientes realizó el notificador en el mes?
 a) 0 b) 1-5 c) 6-30 d) 31-35 e) 36-ó más. ()
- 5.- ¿Cuántas integraciones al minutorio realizó el notificador en el mes?
 a) 0 b) 1-5 c) 6-30 d) 31-35 e) 36-ó más. ()
- 6.- ¿En cuántas de las notificaciones realizadas en el mes, se efectuó la investigación?
 a) 1-19 b) 20-39 c) 40-50 d) 51-60 e) 61-ó más. ()
- 7.- ¿Cuántas inscripciones al R.P.P., correspondientes a los embargos de bienes y muebles realizó el notificador en el mes?
 a) 0-1 b) 2-3 c) 4-5 d) 6-7 e) 8-ó más. ()
- 8.- ¿Cuántos cambios de depositario realizó el notificador en el mes?
 a) 0 b) 1-2 c) 3-10 d) 11-12 e) 13-ó más. ()
- 9.- ¿Cuántas investigaciones de crédito impugnado realizó el notificador en el mes?
 a) 0-2 b) 3-5 c) 6-15 d) 16-18 e) 19-ó más. ()
- 10.- ¿De cuántos de los requerimientos realizados se efectuaron los embargos procedentes?
 a) 1-3 b) 4-6 c) 7-9 d) 10-12 e) 13 ó más. ()

OBSERVACIONES: _____

**INSTRUMENTO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO
PARA PERSONAL OPERATIVO
TIPO LISTA DE VERIFICACION**

DEPENDENCIA _____	NIVEL _____
AREA _____	UNIDAD ADMINISTRATIVA _____
PUESTO A EVALUAR _____	TIPO DE CONTRATACION DEL EVALUADO _____
NOMBRE DEL EVALUADOR _____	R.F.C. _____
NOMBRE DEL EVALUADO _____	R.F.C. _____
MES A EVALUAR _____	FECHA DE EVALUACION _____

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente las actividades que a continuación se presentan y marque con una X la frecuencia en que se realiza: P=Poco frecuente, F=Frecuentemente, M= Muy frecuentemente, S=Siempre e I=Invariablemente.

No.	ACTIVIDADES	P	F	M	S	I
1	¿Saluda al contribuyente sonriendo y preguntándole en qué puede ayudarlo?					
2	¿Le pregunta si es persona física o moral?					
3	¿Le pregunta qué actividad realiza?					
4	¿Presta atención a las preguntas que le hace el contribuyente?					
5	¿Cuándo la duda del contribuyente es simple, lo remite con un asesor?					
6	¿Cuándo la duda del contribuyente es compleja, implica cálculo, lo remite con el asesor?					
7	¿Registra al contribuyente, anotándolo si es persona física o moral en una bitácora?					
8	¿Las listas de asistencia las entrega a los asesores para su firma?					
9	¿Utiliza el uniforme que le proporciona la S.H.C.P.?					
10	¿Asista puntualmente al módulo de orientación, diariamente?					
11	¿Es cuidadosa en su arreglo personal, cuidando la imagen de la S.H.C.P.?					
12	¿Entrega una hoja de comentarios a cada contribuyente que se atiende en el módulo?					
13	¿Una vez requisadas las hojas de comentarios, se las entrega al supervisor?					
14	¿Controla cuidadosamente los documentos con información fiscal en el archivo?					
15	¿Realiza inventario de existencia de folletería semanalmente?					
16	¿Asista puntualmente y de buen agrado a los cursos de capacitación en donde se le programa?					
17	¿Participa activamente en los cursos, preguntando todo aquello que no le queda claro?					
18	¿Al salir el contribuyente del módulo, se despide de él y le desea un buen día?					
19	¿Cuándo un asesor le solicita algún diario oficial, se lo entrega de buen modo?					
20	¿Al terminar su horario deja de atender al siguiente contribuyente?					

OBSERVACIONES: _____

Administración Regional Jurídica de Ingresos Metropolitana
Administración Local Jurídica de Ingresos Centro, D.F.

PTO.	Mando Medio Evaluador	Personal Operativo Evaluado
1	Lic. Ma. Isabel González Robles. Lic. Isabel Rangel Saavedra.	Harick Ordoñez Juárez Humberto Espino Carrera Rafael Flores Pruneda Juan A. Campuzano Luis Alberto Romero Bautista
2 Resol. "1"	Lic. Carlos Ledesma Segura	Zeferina Leandro López Sara Gómez Muñoz
2 Resol. "2"	Lic. Margarita Salazar Soto.	José Luis Trujillo Salgado Ma. de la Luz Juárez Rdz. Sergio Gutiérrez Bello
3	Lic. Roberto Rodríguez Rodríguez	Gloria Díaz Acevedo José Luis Labastida Melo Fernando Ramírez Nieto Maximiliano Chávez Glz. Teresa Berdejo Algivos
4	Lic. Luis Moisés García Hernández	Juan J. Mendoza Grande Maribel del S Barragán R Lilia Rodríguez Vázquez Germán Aguilar Trejo R Rosalba Santiago Toledo
5	Lic. Verónica Eva Farfán García	Ma. de la Luz García Mtz
6	IDEM	Dagoberto Medina Peréz
7	IDEM	Oscar Escalona Cardoso
8	IDEM	Ma. del Carmen Vargas Hernández
9	Lic. Carlos Ledesma Segura Lic. Margarita Salazar Soto Lic. Roberto Rdz. Rdz. Lic. Luis Moisés García Hernández Lic. Verónica Eva Farfán García	Fernando Nava Luciano Filiberto Hdez. Otero Ma. Irma Melgarejo R Macario Margarito Zarifiana Estrada Norma Sonia Luna Gómez
10	Lic. Verónica Eva Farfán García	Mario Mtz. Plascencia
11	Lic. Mario Mtz. Plascencia.	Leonardo Becerra Vázquez Filigonio Hdez. Chávez
12	No existe	
13	Lic. Carlos Ledesma Segura Lic. Margarita Salazar Soto Lic. Roberto Rdz. Rdz. Lic. Luis Moisés García Hernández Lic. Verónica Eva Farfán García	Isabel Aguirre Macías Ma. del Carmen Villanueva Irma Morales Colín Ma. Dolores Rdz. Rivera Elizabeth Dehera Carreño
Total		37

Nota: Por cuestiones de seguridad, se eliminó la columna del Registro Federal de Causantes (RFC), de los participantes en éste piloteo de evaluación del desempeño.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

PTO. Abogado Notificador. MARZO. A.L.J.I. NORTE D.F.

Preg	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	P	CP	CS	C	CPG
S-1	4	8	6	8	*	*	*	4	2	*	*	*	*	*	*	*	*	15	2.5	0	10	27
S-2	*	*	*	*	10	8	4	2	*	2	2	10	2	10	2	6	6	15	9.2	10	10	44
S-3	8	8	4	10	10	6	6	*	10	*	*	10	4	10	*	6	4	32	11	8.8	10	62
S-4	10	4	6	10	*	*	10	*	10	*	*	*	*	*	*	6	*	21	8.3	0	10	39

PTO. Abogado Notificador. ABRIL. A.L.J.I. NORTE D.F.

Preg	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	P	CP	CS	C	CPG
S-1	6	8	8	8	*	*	*	2	4	*	*	*	*	*	*	*	*	17	2.5	0	10	30
S-2	*	*	*	*	10	10	4	2	2	2	2	8	4	8	2	6	2	14	9.2	10	10	43
S-3	6	4	2	2	10	2	6	*	10	2	*	8	4	10	*	4	2	21	9.2	8.8	10	48
S-4	10	6	6	6	*	*	10	*	10	*	*	*	*	*	*	6	*	19	8.3	0	10	38

PTO. Abogado "B" de resoluciones, dictaminador o abogado del fisco. MARZO. A.L.J.I. NORTE D.F.

Preg	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	P	CP	CS	C	CPG
S-1	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	8	8	10	8	8	10	15	1.5	20	10	47
S-2	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	8	8	10	8	8	10	15	1.5	20	10	47
S-3	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	8	8	*	8	8	10	0	1.7	20	10	32
S-4	6	10	*	6	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	0	4.7	0	10	15
S-5	6	*	*	*	*	2	2	*	2	*	*	6	*	*	4	*	*	*	*	*	*	3	3.4	2.4	10	19

PTO. Abogado "B" de resoluciones, dictaminador o abogado del fisco. ABRIL. A.L.J.I. NORTE D.F.

Preg	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	P	CP	CS	C	CPG
S-1	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	8	8	6	8	8	10	9	1.7	20	10	41
S-2	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	8	8	2	8	8	10	3	1.7	20	10	35
S-3	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	8	8	*	8	8	10	0	1.7	20	10	32
S-4	6	10	*	6	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	0	4.7	0	10	15
S-5	6	*	*	*	*	10	10	*	6	6	*	6	*	*	6	*	*	*	*	*	*	15	7.3	3.6	10	36

EVALUACION DEL DESEMPEÑO
Administración Jurídica de Ingresos.
Piloteo de los Instrumentos de Evaluación
Lista de Observaciones Resumidas del Instrumento No. 1

<p>Acapulco; Considera que hubo un buen rendimiento de los evaluados en el periodo que se reporta.</p>	<p>Coatzacoalcos; No existe opción cuando la respuesta a la pregunta formulada es ninguna, en las preguntas 16 y 17 no es facultad del Notificador calificar fianzas y/o corregirlas, las preguntas 7 y 8 no son claras en su redacción, no se pudieron contestar.</p>	<p>Córdoba; Las preguntas 11,15,16,17 no son funciones propias del notificador. El reactivo 5 se califico con 0 ya que el notificador cumplió con todos los requerimientos asignados.</p>	<p>Cuernavaca; La pregunta 10 no es clara, la 11,15,17 no señala la posibilidad de cero, la 14 se confunde con la pregunta 5.</p>
<p>Iguala; Las notificaciones que hace el ejecutor son en base a la carga de trabajo de la Admón. de igual manera respeta a los requerimientos de pago y embargo.</p>	<p>Puebla; La calificación de fianzas la realiza la Subadministración de Notificación y Cobranza así como ampliación y actualización de los mismos.</p>	<p>Tlaxcala; Existen otras funciones que considera sugerir se tomen en cuenta, elaborar expedientes, se llar, foliar, elaborar tarjetas de control, actas de hechos archivar.</p>	<p>Veracruz; Las funciones operativas señaladas en los puntos 16 y 17 son efectuadas por la Subadministración de Notificación y Cobranza.</p>
<p>Xalapa; Los requerimientos y embargos que se dejaron de hacer fue por no localización de los contribuyentes.</p>	<p>Pachuca; Sugiere que se tomen en cuenta otras actividades como elaboración de informes, reportes, notificación de resoluciones que no determinan crédito, investigaciones de bienes, asistencia a cursos en horas hábiles, vaciado de datos en registros, entregas de la Administración por cambio de Administrador Regional. Se sugiere la impartición de cursos especiales para notificadores.</p>	<p>Morelia; Los espacios dejados en blanco se debe a que las opciones no encuadran con la respuesta la evaluación es únicamente cuantitativa, sin que existan cuestionamientos acerca de la calidad de las actividades. Reactivos 3 y 14 mal planteados, precisar el número de citatorios dejados por el notificador</p>	<p>San Luis Potosí; Los reactivos 6,7,8,10 son realizados y elaborados por el personal de soporte administrativo para el reactivo 16 las fianzas deben ser calificadas por el Administrador Local.</p>

EVALUACION DEL DESEMPEÑO
Administración Jurídica de Ingresos.
Piloteo de los Instrumentos de Evaluación
Lista de Observaciones Resumidas del Instrumento No. 1

<p>Uruapan; Pregunta 1 estándar (45-55) Preg. 5 Est. (5-8) Preg. 6 Est. (5-8) Preg. 13 Est. (2-3) 10 máximo. La información no proporciona ni refleja la productividad total del área.</p>	<p>Celaya; Las funciones a los que se refieren los reactivos 16 y 17 son propias del Subadministrador de Notificación y Cobranza.</p>	<p>Querétaro; Pregunta 3 y 4 es cuando el contribuyente buscado no se encuentra, mientras menos incidencias haga en este renglón es mejor para efectos de cobranza.</p>	<p>Irapuato; Observaciones a los evaluados Suj. 1 considera que es una persona que trabaja aceptable un poco impuntual en los compromisos. Suj. 2 sin comentarios Suj. 3 Persona responsable, capaz y honesta puntual en sus compromisos.</p>
<p>Oriente; Sin observaciones.</p>	<p>Toluca; Sin observaciones.</p>	<p>Norte; La evaluación se realiza considerando que hay especialización del trabajo, unos abogados solamente notifican y otros solamente ejecutan. Las cargas de trabajo son variables dependiendo de las resoluciones que remita la Admón., de Auditoría se sugiere que en lo posterior las evaluaciones sean específicas para cada función, existen dos áreas de notificación; Notificación 1 y Notificación 2</p>	<p>Centro; Por organización y planeación en la operación se realizan funciones distintas por cada notificador ejecutor.</p>
<p>Sur; Sin comentarios</p>	<p>León; Preguntas 7 y 8 no se pueden precisar.</p>	<p>Naucalpan; Sin comentarios</p>	

EVALUACION DEL DESEMPEÑO
Instrumento No. 1
Concentrado de Reactivos con Observaciones por Local

LOCAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Centro										✓	✓				✓		
Norte	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Oriente							✓	✓			✓				✓	✓	✓
Sur					✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Naucalpan					✓						✓			✓	✓	✓	✓
Toluca							✓	✓									
Querétaro														✓	✓	✓	✓
Uruapan					✓				✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓
Morelia										✓	✓			✓		✓	✓
León														✓	✓	✓	✓
Irapuato														✓	✓	✓	✓
Celaya														✓	✓	✓	✓
Pachuca														✓	✓	✓	✓
San Luis Potosí																	
Acapulco					✓									✓	✓		
Coatzacoalcos							✓	✓									
Córdoba											✓	✓		✓	✓	✓	✓
Tlaxcala					✓												
Veracruz																✓	✓
Puebla															✓	✓	✓
Xalapa									✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Cuernavaca				✓						✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Iguala			✓		✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
TOTALES	1	1	2	2	7	2	5	5	3	7	11	6	8	15	17	17	15

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

HOJA DE CODIFICACIÓN PARA CALIFICAR Y CUANTIFICAR
LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Loc. Inst.	Centro	Norte	Oriente	Sur	Nau-calpan	Tolu-ca	Qro.	Uru-pan	More-lia	León	Irapua-to	Cela-ya	Pachu-ca	San. L.P.	Acapulco	Coatzacoalcos	Córdoba	Tlaxcala	Veracruz	Puebla	Xalapa	Cuernavaca	Iguala	Validación	
1	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	R	
2	D	D/E	D/E	D	D/E	D	D	D/E	D/E	D/E	D/E	D/E	D/E	---	D/E	D/E	---	A	E/D	D/D	D	A	E	½	
3	A	E	E	A	E	E	/E	---	D	E	E	A	A	---	A	E	A	A	E	A	A	A	A	V	
4	E	E	E	A	A	---	---	---	---	---	D	---	---	---	D	D	---	D	D	D	D	A	---	P	
5	A	E	E	E	A	A	---	E	E	A	D	E	A	---	E	E	A	E	A	A	D	E	A	V	
6	D	D	D	A	E	A	---	A	D	E	A	---	E	---	A	D	A	E	E	A	E	E	---	V	
7	E	D	D	E	D	A	---	D	E	E	A	D/E	A	---	E	D	E	A	E	D	A	D	---	P	
8	E	E	E	A/E	E	E/A	---	A	E	E	A	A	A	---	E	E	A	E	A	A	A	A	A	V	
9	D/E	---	E	E	---	D	E	A	---	E	A	E	---	---	---	---	---	A	E	A	A	A	A	---	P
10	E	---	A	A	E	---	D	E	A	A	E	---	E	---	---	---	A	A	E	E	A	E	A	V	
11	D	E	A	E	D	D	E	E	E	E	E	---	D	---	A	A	A	A	E	E	E	E	E	V	
12	---	D	---	---	---	---	---	---	---	A	D	A	A	---	A	D	A	E	E	E	A	E	---	P	
13	A	A	A	A	E	E	A	---	A	A	A	A	A	---	---	A	A	A	E	E	A	A	A	E	V

NOTA: Las letras significan.

D= Por debajo del Estándar

E= En el Estándar

A= Por arriba del Estándar

---= No hay información

Las letras de la columna de validación significan.

R= Rehacer

½= Desdoblar el Instrumento en dos

V= Validado

P= Precisar

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO
CALIFICACION PROMEDIO POR ADMINISTRACION
REGIONAL JURIDICA DE INGRESOS
DE LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

INST.	METROPOLITANA	CENTRO	GOLFO PACIFICO
1	38.4	38.8	36.3
2	42.1	42.0	59.7
3	65.8	70.3	72.0
4	69.8	39.0	39.2
5	76.0	65.0	65.3
6	55.0	65.5	62.1
7	50.5	66.2	56.9
8	67.5	71.3	74.4
9	56.9	72.2	71.5
10	69.6	61.1	75.0
11	54.7	62.8	65.1
12	53.0	64.7	72.8
13	76.3	75.0	86.4