



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE INGENIERÍA

**INDICADORES DE DESEMPEÑO DE UN
CENTRO DE EVALUACION Y CONTROL
DE CONFIANZA**

TESIS
Que para obtener el título de
Ingeniero Mecánico Industrial

PRESENTA
Saúl Garduño Ramírez

DIRECTOR DE TESIS
DR. Álvaro Ayala Ruiz



Ciudad Universitaria, Cd Mex, 2019.



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.

ÍNDICE

TEMA	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	
Metas del Centro de Evaluación y Control de Confianza.....	4
Confidencialidad.....	6
Certificación.....	6
CAPÍTULO I. DEFINICIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	
1.1 Problemática.....	7
1.2 Necesidad.....	7
1.3 Solución.....	8
1.4 Alcance.....	8
1.5Objetivo.....	9
CAPÍTULO II. MARCO JURÍDICO Y ANTECEDENTES	
2.1 Marco Jurídico.....	10
2.2Antecedentes.....	12
2.2.1 Administración del Área.....	14
2.2.2 Manejo de Personal.....	14
2.2.3 Operaciones.....	15
2.2.4 Instalaciones.....	16
2.2.5 Calidad e Indicadores de Desempeño.....	16
2.3Proceso de Evaluación de Control de Confianza.....	17
CAPÍTULO III. DESARROLLO DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO	
3.1 Desarrollo.....	19
3.2 Indicadores de Desempeño del C3.....	20
3.3Metodología para la Implementación de Indicadores.....	23
3.4Formatos de Medición de eficiencia.....	26
3.4.1 Formato, Medición de eficiencia psicología.....	26
3.4.2 Formato, Medición de eficiencia investigación soc.....	27
3.4.3 Formato, Medición de eficiencia poligrafía.....	28
3.4.4 Instrucciones de llenado del formato Medición de Eficiencia...	29
3.4.5 Instrucciones para el llenado del formato Indicador gral. eficiencia.....	30
3.5 Instrucción de Trabajo de Psicología.....	32
3.5.1 Propósito.....	32
3.5.2 Alcance.....	32
3.5.3 Referencias.....	32
3.5.4 Registros/Documentación.....	32
3.5.5 Procedimientos.....	33
3.6 Instrucción de Trabajo de Investigación Socioeconómica.....	40
3.6.1 Propósito.....	40

TEMA	PÁGINA
3.6.2 Alcance.....	40
3.6.3 Referencias.....	40
3.6.4 Registros/Documentación.....	40
3.6.5 Procedimientos.....	40
3.7 Instrucción de Trabajo de Poligrafía.....	48
3.7.1 Propósito.....	48
3.7.2 Alcance.....	48
3.7.3 Referencias.....	48
3.7.4 Registros/Documentación.....	48
3.7.5 Procedimientos.....	48
 CAPÍTULO IV.CASO DE ESTUDIO 1	
4.1 CE02.- Área: Poligrafía.....	55
 CAPÍTULO V.CASO DE ESTUDIO 2	
5.1 CE04.- Área: Investigación Socioeconómica.....	58
 CAPÍTULO VI. CASO DE ESTUDIO 3	
6.1 CE05.- Área: Psicología.....	61
 CONCLUSIONES.....	64
 BIBLIOGRAFÍA.....	65
 GLOSARIO.....	66
 ANEXOS.....	67

INTRODUCCIÓN

La necesidad de construir un México seguro, demanda entre otras acciones el conjuntar esfuerzos para fortalecer la operación de Instituciones sólidas, eficaces, honestas, que se caractericen por contar con servidores públicos confiables, competentes, responsables, comprometidos con la sociedad y el Estado en sus 3 órdenes de gobierno en el cumplimiento de sus funciones.

En el Estado de Coahuila a fin de dar cumplimiento al Acuerdo Nacional por la Seguridad, la Justicia y la Legalidad generado en el marco de la Vigésima Tercera Sesión Ordinaria del Consejo Nacional de seguridad Pública, del 21 de Agosto del 2008 los tres órdenes de Gobierno que conforman el Estado mexicano y los sectores privado y social firmaron el acuerdo Nacional por la Seguridad, la justicia y la Legalidad, se determinó la creación del Centro de Evaluación y Control de Confianza (C3), con el objetivo de que todo el personal activo, así como el personal de nuevo ingreso, de la Secretaria de Seguridad Pública y la Fiscalía General del Estado, cumpla con las responsabilidades señaladas en los artículos 40 fracción XV de la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública y 282 de la Ley del Sistema de Seguridad Pública del Estado de Coahuila

El 20 de Julio de 2009 se inauguró el Centro de Evaluación y Control del Confianza del Estado de Coahuila, conocido como C3, este es un órgano desconcentrado, con autonomía funcional, que cumple con la misión de evaluar y certificar la confianza de los integrantes de las instituciones de seguridad pública en el Estado de Coahuila. El C3 tiene como objetivo la depuración y evaluación del personal de las instituciones de seguridad pública, según el Acuerdo Nacional por la Seguridad, la Justicia y la Legalidad, ya que contempla políticas integrales en materia de prevención del delito, procuración e impartición de justicia, readaptación social, control de confianza y comunicaciones.

METAS DEL CENTRO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE CONFIANZA (C3)

El control de confianza forma parte del esquema de profesionalización, basada en principios y valores sólidos que dan sustento a una cultura institucional. Es un proceso con los siguientes objetivos:

1. Operar un sistema de selección que facilite la identificación del personal competente y confiable.
2. Instrumentar un proceso de evaluación riguroso y sistemático del personal en activo.
3. Identificar personal que destaque por sus principios de honestidad, disciplina, discreción, vocación de servicio y preparación profesional.
4. Aportar elementos que faciliten y orienten la toma de decisiones mediante la identificación oportuna de riesgos, áreas de oportunidad y recursos potenciales que contribuyan con la profesionalización del servicio.

El C3 se integra con una plantilla de 85 empleados, todos certificados conforme a las disposiciones de la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública, la Ley del Sistema de Seguridad Pública del Estado de Coahuila.

Las evaluaciones de control de confianza constan de 5 fases, mismas que se realizarán previa firma del formato de autorización que contiene la descripción de cada una de las evaluaciones, y deberá ser firmado de puño y letra de los evaluados.

Una vez completo el formato de autorización se dará paso a las evaluaciones, que se dividen como se muestra a continuación:

- **Evaluación Psicológica:** Identifica si las características de personalidad, estilo de trabajo, competencias, capacidades y confiabilidad del candidato coinciden con el perfil del puesto o el desempeño de sus funciones.
- **Evaluación Poligráfica:** Fortalece los niveles de confiabilidad y seguridad, mediante la identificación de personal de nuevo ingreso y activos cuyos antecedentes de conducta, hábitos y principios, sean acordes a los institucionales. Prevenir riesgos que dañen la operación
- **Investigación Socioeconómica:** Verifica la congruencia del estilo de vida del aspirante o personal activo con su trayectoria profesional, social, económica, situación patrimonial y laboral. Validar autenticidad de documentos, verificar antecedentes sociales, personales, penales y administrativos.
- **Evaluación Médica:** Verifica que el estado de salud e integridad física del evaluado permita el cumplimiento de las funciones del puesto. Identificar factores de riesgo en un marco de seguridad personal e institucional.
- **Evaluación Toxicológica:** Detecta la presencia de drogas ilegales o fármacos, que genere efectos adictivos, repercusiones en el sistema nervioso o alteraciones orgánicas.

CONFIDENCIALIDAD

Toda la información que se genere a través de las evaluaciones del Centro de Evaluación y Control de Confianza es y será de carácter estrictamente **CONFIDENCIAL**.

El C3, se rige por el Modelo Nacional el cual es información de acceso restringido y clasificada como reservada en su totalidad, en términos de los Artículos 13 fracciones I, II y IV y 14 fracción I de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, Décimo Octavo fracciones I y V y Décimo Noveno fracciones I incisos a) y c) y II fracciones a) y b) de los Lineamientos Generales para la Clasificación y Desclasificación de la Información de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, en relación con los artículos 5° fracción III y 51 fracciones I y II de la Ley de Seguridad Nacional.

CERTIFICACIÓN

El C3 del Estado de Coahuila trabajó para la Certificación y Acreditación ante el Centro Nacional de Certificación y Acreditación. Como resultado de este trabajo el 30 de diciembre de 2010 se logró la Certificación por parte del Centro Nacional de Certificación y Acreditación por medio del Oficio SESNSP/CNCA/864/2010; dicha certificación quedó registrada con la clave: **COAHCP1BV310011**.

El 27 de mayo del 2011 se obtuvo la **Acreditación**, con Número de Oficio SESNSP/CNCA/835/2011 y quedando registrado con el número de clave: **COAHAC1BV211005**

Las actividades del C3 han sido satisfactorias y con base en los resultados de la verificación realizada del 06 al 08 de marzo por parte del Centro Nacional de Certificación y Acreditación se **renovó** la **Acreditación** con una vigencia de 2 años a partir del 25 de mayo de 2013, con clave **COAHAC2AV213006**.

El 25 de mayo del 2015 se ha renovado la **Acreditación** con la clave: **COAHAC2AV215005**; se renovó la **Acreditación** el 27 de mayo del 2017 con la clave: **COAHAC2AV217005**; el 28 de Mayo del 2019 se renovó la **Acreditación** con la clave **COAHAC2AV119005** con una vigencia de 2 años.

Sin embargo, considerando el proceso de mejora continua es necesario implementar mecanismos que permitan conocer de manera cuantitativa el desempeño del C3. El presente trabajo describe las metodologías y avances que se han tenido con la implementación de indicadores que permiten medir de manera primordial el desempeño integral de cada uno de sus colaboradores y así determinar el desempeño del C3.

CAPÍTULO I

DEFINICIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

1.1. PROBLEMÁTICA

El Centro de Evaluación y Control de Confianza de Coahuila de Zaragoza tiene 10 años funcionando; actualmente depende de la Secretaría de Gobernación, la cual está bajo el mando del Ingeniero José María Fraustro Siller.

El Modelo Nacional de las Evaluaciones de Control de Confianza es un manual de operación de cada una de las áreas involucradas en el proceso de Control de Confianza; sin embargo, el modelo de operación no establece tiempos de entrega de los resultados de los evaluadores a las áreas respectivas para la integración de un resultado; como tampoco se establecen las metodologías para medir el desempeño de cada evaluador; por lo cual no se tiene un adecuado control sobre la eficiencia y eficacia del evaluador (tiempo de entrega del reporte, redacción, interpretación, desarrollo de la técnica y apego a criterios); duración de la evaluación y entrega de resultados.

Por lo tanto, en el C3 se ve la necesidad de crear los indicadores de desempeño para medir el rendimiento de cada evaluador, los cuales son: eficiencia, puntualidad, asistencia, tiempo de evaluación y número de evaluaciones.

Entendiéndose como indicadores de desempeño: el parámetro de medición que permite dar seguimiento y evaluar el cumplimiento de los objetivos de la actividad institucional o el programa especial.

1.2. NECESIDAD

Medir el desempeño de los evaluadores es una herramienta importante para mejorar su rendimiento, sin estas herramientas de sondeo no hay forma de determinar qué tan eficiente es o no el evaluador.

En la actualidad, evaluar el desempeño del personal es medir el rendimiento del capital humano y eso no es poca cosa tanto para una organización que pretende ser competitiva, como para los individuos que desean ser exitosos en el mercado laboral.

La evaluación del desempeño es y seguirá siendo una estrategia necesaria para la supervivencia y mayor competitividad de las organizaciones; y más allá de concebirla como un proceso negativo, debemos lograr que sea atractiva, ágil, eficiente y eficaz.

Un proceso adecuado de evaluación del desempeño se traduce en importantes ventajas para las organizaciones; entre otras, mejora del desempeño laboral

cuando se complementa con retroalimentación; toma de decisiones adecuada, identificación de necesidades de capacitación; así como detección de errores en el proceso y apego a lineamientos.

Ante esta situación se propone como necesidad contar con herramientas para medir el desempeño de los evaluadores del C3, y estos son: poligrafista, psicólogo e investigador socioeconómico.

1.3. SOLUCIÓN

Se plantea como solución establecer las bases para la implementación de una metodología para desarrollar los indicadores de desempeño que permita a los evaluadores, supervisores, directores de área y dirección general, conocer y analizar el rendimiento integral de cada evaluador en un determinado periodo.

Estos indicadores de desempeño facilitarán la toma de decisiones objetivas sobre las áreas en el desarrollo de sus evaluaciones, así como de los evaluadores, que a su vez nos permitirá la entrega de resultados contundentes sobre los evaluados.

1.4. ALCANCES

Los indicadores de desempeño también conocidos como **KPI** (Indicadores clave de desempeño) son aplicables a cualquier persona que intervenga en un proceso; del presente trabajo aplica solamente a las áreas operativas del C3 que tienen interacción directa con el evaluado y son: poligrafía, psicología e investigación socioeconómica.

Los indicadores de desempeño a controlar en las diferentes áreas operativas son con respecto a la eficiencia; se propone medir de manera particular y general:

Manera particular:

- Cumplimiento de entrega de reporte
- Cumplimiento de redacción del reporte
- Cumplimiento de diagnóstico
- Interpretación e integración de entrevista
- Apego a lineamientos

Y se miden de manera general en cada área:

- Número de evaluaciones
- Duración de las evaluaciones
- Resultados obtenidos
- 5´S
- Puntualidad y asistencia
- Presentación personal
- Actitud hacia el trabajo y sus superiores

1.5. OBJETIVO

Actualmente se realizan las evaluaciones de control de confianza en el C3 según el Modelo Nacional, que establece protocolos de evaluación, la aplicación de procedimientos sistemáticos, uniformes y estandarizados de evaluación; facilita la regulación de sistemas de control para ingreso de personal a las instituciones, de seguimiento permanente al desempeño, la manera de hacer las evaluaciones en cada una de las áreas, es puntual en los criterios de evaluación; y dado que no hay elementos para solicitar la entrega oportuna de las evaluaciones, no es posible medir la eficiencia y eficacia de los evaluadores y, por consiguiente, de los departamentos respectivos, la puntualidad en las áreas de atención de los servidores públicos, la actitud de servicio y trabajo en equipo, así como la entrega de resultados apegados a criterios.

Ante la necesidad de programar evaluaciones, evaluar, dictaminar y generar un resultado en tiempo y forma para poder informar a la autoridad competente para que ésta tome las medidas pertinentes con los resultados, se plantea la posibilidad de crear indicadores de desempeño de cada una de las áreas, para estar en condición de emitir resultados en los tiempos que se requiere.

De lo anterior se plantea como objetivo establecer una metodología para desarrollar los indicadores de desempeño que permitan a los supervisores, directores de área, Dirección General y al mismo evaluador, conocer su rendimiento en un determinado periodo.

Los indicadores de desempeño facilitarán la toma de decisiones objetivas sobre las áreas en el desarrollo de sus evaluaciones, así como de los evaluadores, lo que a su vez permitirá la entrega de resultados contundentes sobre los evaluados.

El presente contiene el trabajo de diseño e implementación de una herramienta de trabajo que permita a las diferentes áreas aplicar el Modelo Nacional autorizado por el Centro Nacional de Certificación y Acreditación, maximizando el recurso material y humano, trabajando con estándares de calidad y servicio acordes a una institución nacional.

CAPÍTULO II MARCO JURÍDICO Y ANTECEDENTES

2.1. MARCO JURÍDICO

Como se mencionó, el Estado de Coahuila determinó la creación del Centro de Evaluación y Control de Confianza (C3) a fin de dar cumplimiento al Acuerdo Nacional por la Seguridad, la Justicia y la Legalidad para cumplir con las responsabilidades señaladas en los artículos 40 fracción XV de la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública y 282 de la Ley del Sistema de Seguridad Pública del Estado de Coahuila, los cuales a la letra dicen:

Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública

Artículo 40.- Con el objeto de garantizar el cumplimiento de los principios constitucionales de legalidad, objetividad, eficiencia, profesionalismo, honradez y respeto a los derechos humanos, los integrantes de las Instituciones de Seguridad Pública se sujetarán a las siguientes obligaciones:

XV. Someterse a evaluaciones periódicas para acreditar el cumplimiento de sus requisitos de permanencia, así como obtener y mantener vigente la certificación respectiva

Ley del Sistema de Seguridad Pública del Estado de Coahuila

“ARTÍCULO 282.- Todo el personal de la Comisión Estatal de Seguridad Pública, de la Procuraduría y de Seguridad Pública de los municipios están obligados a someterse al proceso de evaluación y certificación de confianza, en los términos de las disposiciones”

Autoridad competente

(REFORMADO, P.O.8 DE ABRIL DE 2012)

ARTÍCULO 284.- El centro de evaluación es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Seguridad Pública, competente para organizar, aplicar y supervisar el proceso de evaluación y certificación de confianza de los integrantes de las instituciones de seguridad pública del Estado y en su caso, de los municipios.

LEY DE PROCURACIÓN DE JUSTICIA DEL ESTADO

ARTÍCULO 524. OBLIGACIONES COMUNES. -Con el objeto de garantizar el cumplimiento de los principios constitucionales de legalidad, objetividad, eficiencia, profesionalismo, honradez y respeto a los derechos humanos, los servidores públicos de la Procuraduría se sujetarán a las siguientes obligaciones:

I. Firmar antes de su ingreso, carta compromiso con las condiciones generales de trabajo de la institución.

II. Satisfacer los requisitos de ingreso, permanencia, ascenso, capacitación y profesionalización que las leyes y reglamentos determinen, salvo quienes hayan sido contratados por su amplia experiencia y conocimientos debidamente acreditados.

XXIV. Someterse a los exámenes para detectar el uso de drogas, o sustancias prohibidas, médicas y de laboratorio.

XXV. Someterse a los exámenes de polígrafo.

XXVI. Permitir que se realicen en su persona y bienes los estudios e investigaciones establecidos para el control de confianza.

XXVIII. Someterse a evaluaciones periódicas para acreditar el cumplimiento de sus requisitos de permanencia, así como obtener y mantener vigente la certificación respectiva.

Dentro de la plantilla laboral C3 se incluye el departamento jurídico, el cual consta de un director, ministerio público y abogados; los cuales desarrollaron el reglamento interno del C3, el cual se encuentra debidamente avalado por el CNCA y por la Dirección Jurídica de la Secretaría de Gobierno del Estado; este reglamento norma el actuar jurídico del personal que labora en el C3, así como cuida en todo momento que no se violen los Derechos Humanos y Garantías Individuales de los evaluados.

En el Marco del Modelo Nacional de los C3 que se facilitó a los Estados en el 2009, se contempló la metodología para las evaluaciones del control de confianza.

2.2. ANTECEDENTES

Los Indicadores de Desempeño del Centro de Evaluación y Control de Confianza, están basados en la necesidad de la mejora continua, una cultura implementada, compartida y aceptada por todo el personal que labora en el C3. Para poder llegar a generar los Indicadores de Desempeño, que es el tema que nos ocupa, la dirección general y el área de calidad, planearon, estructuraron, verificaron y evaluaron a todas y cada una de las áreas que participan en el proceso de evaluación, es decir, tanto las administrativas como las de apoyo, así también seleccionaron a todo el personal que colabora en el Centro de Evaluación.

También se capacitó a directores y supervisores en administración del área, manejo de personal, operaciones y se gestionaron las capacitaciones específicas de cada especialidad con el Centro Nacional de Certificación y Acreditación para directores de área, supervisores y evaluadores.

Se considera de vital importancia la participación de los directores de área en la elaboración y puesta en marcha de los indicadores de desempeño del C3, por lo que a continuación se describirán sus principales funciones debido a que son los responsables de las áreas operativas; estas actividades son planeadas, verificadas y supervisadas por la dirección general.

La organización en el Centro de Evaluación y Control de Confianza y su organigrama general implica nueve áreas de trabajo, por lo que para efectos del estudio se hará mención de las áreas evaluadoras, las cuales son las siguientes:



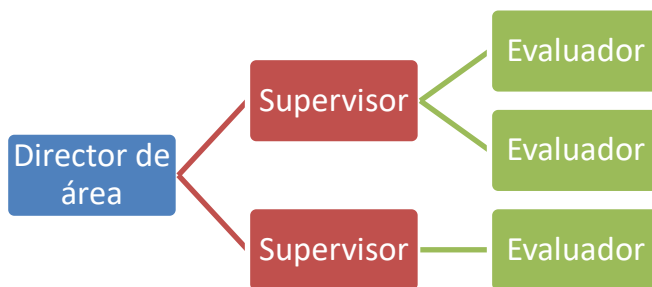
Organigrama

El Director General, es quien está en la cúspide del organigrama, y es el responsable de las siguientes funciones:

1. Planear
2. Organizar
3. Supervisar
4. Controlar

5. Actuar
6. Evaluar
7. Presupuestar
8. Desarrollar y motivar al personal
9. Tomar decisiones
10. Emitir y firmar resultados

Posteriormente, el organigrama se divide en tres áreas distintas, las cuales a su vez tienen la siguiente estructura:



Los directores de área son punto clave para los indicadores de desempeño, ya que les facilitará la adecuada toma de decisiones. También permitirá determinar acciones orientadas al incremento de una evaluación de calidad y, por ende, una alta satisfacción del cliente (evaluado). Permite también identificar las habilidades requeridas para llegar a las metas propuestas por la dirección general, así como ayudar a conocer las áreas de oportunidad y trabajar de inmediato en la mejora continua. Por lo tanto, debé estar debidamente capacitado en la especialidad correspondiente, así como contar con los conocimientos y habilidades necesarias para atender cinco funciones clave para la operación eficiente de su área, estas funciones son:

1. Administración del área
2. Manejo de personal
3. Operaciones
4. Instalaciones
5. Calidad e indicadores de desempeño.

Cada uno de los directores de área es el líder del equipo de trabajo y, por lo tanto, tiene gran influencia en el desarrollo del mismo; para poder llegar a los objetivos planteados por la Dirección General, es necesario que cubra el perfil adecuado del área, así como manejar adecuadamente las funciones clave ya mencionadas y las cuales para su mejor comprensión se describen a continuación.

2.2.1. Administración del área

En esta función el director de área mejora el desempeño de su espacio de trabajo basado en los objetivos fijados por la dirección general. Para llegar a éstos se utiliza como herramienta el ciclo completo de la administración que se basa en: planear-hacer-verificar-actuar- evaluar.

- A. **Plan anual de trabajo.** El director de área establece un plan anual de trabajo en donde define objetivos de evaluaciones semanales, mensuales, trimestrales y anuales, esto de acuerdo a la capacidad tanto humana como en instalaciones. El plan anual le ayuda organizar y medir de manera clara y concisa el progreso en las metas y objetivos. Así mismo, desarrolla estrategias para determinar el presupuesto necesario para llegar a los objetivos planeados, presenta ante la Dirección General su planeación, se encarga de que le sea autorizada y la explica a sus supervisores y evaluadores.
- B. **Supervisa y controla los indicadores de desempeño.** El director del área supervisa los indicadores de desempeño periódicamente. Analiza los problemas que afecten al desarrollo de los evaluadores mediante las bitácoras de desempeño. Junto con los supervisores, mensualmente hacen la retroalimentación del desempeño de cada uno de los evaluadores durante el periodo seleccionado.
- C. **Supervisa y controla el desempeño del área.** Revisa periódicamente la eficiencia y la productividad general del área, así como analiza los problemas que afecten el desempeño del departamento para implementar acciones correctivas.
- D. **Supervisa y controla las poblaciones a evaluar.** El director de área conoce la población a evaluar y administra la asignación de los evaluadores a los evaluados, de acuerdo a las capacidades y perfiles de los mismos, para que los evaluados sean valorados con calidad.
- E. **Supervisa y controla los retrabajos.** El director de área está al tanto de los retrabajos que el área genera y solicita la reprogramación de la evaluación.

2.2.2. Manejo de personal

Todas las áreas del Centro de Evaluación se encuentran perfectamente organizadas, lo cual certifica que todo el personal realiza sus funciones de manera apropiada, eficaz y eficientemente, ya que de esta manera se logra la articulación adecuada y uniforme de todas las áreas para el logro de los objetivos planteados.

El director de área en esta función identifica, examina y aplica los métodos más adecuados para mantener una organización efectiva, en la cual debe integrar, motivar y desarrollar al personal de manera permanente; llevando a cabo las siguientes acciones:

- A. Establece una organización efectiva.** Procura una estructura que logre una operación eficiente. Verifica que la evaluación sea de calidad, apegada al Modelo Nacional y a los estándares y procedimientos del Centro de Evaluación. Tiene una clara descripción de cada puesto de trabajo de su área.
- B. Implementa sistemas para el desarrollo del personal.** Posee un sistema de inventario de habilidades del personal, tiene un plan anual de capacitación y seguimiento. Tiene un sistema de registro de Capacitación y está al tanto de las nuevas capacitaciones requeridas y solicitadas por el personal operativo y les da trámite para su realización. Se concursan las capacitaciones en el extranjero.
- C. Desarrolla e implementa sistemas para motivar al personal.** Tiene un esquema de incentivos para un desempeño logrado. Se tiene un reconocimiento de desempeño mensual (empleado del mes), se imparten conferencias por parte del personal operativo y supervisores a alumnos de las universidades locales para motivarlos a ser parte del Centro de Evaluación. Regularmente se realizan juntas con el personal, además de programar eventos con los colaboradores.

2.2.3.- Operaciones

El director de área identifica y conoce las características de los sistemas y requerimientos para que se lleven a cabo los procesos particulares en la operación diaria de su área. Se tiene como objetivo la efectividad de la operación en su sitio de trabajo y, por consecuencia, en el Centro de Evaluación.

- A. Desarrolla e implementa sistemas y mecanismos de apoyo para la operación diaria del área.** Posee un archivo de evaluados, el cual es consultado como antecedente de la evaluación a realizar, entrega al supervisor el antecedente de los evaluados para su estudio, lleva a cabo un control de las citas de los evaluados con la programación diaria, revisa perfiles y población a evaluar, monitorea el trabajo de los supervisores en las horas pico de evaluación y proporciona el apoyo necesario durante la supervisión, realiza las bitácoras de las evaluaciones, asigna las evaluaciones a los diferentes equipos procurando que sean equitativas, supervisa que los reportes de las evaluaciones se entreguen en tiempo y

forma al archivo. Se encarga de notificar a la dirección las incidencias acontecidas en el área, verifica los tiempos de evaluaciones. Revisa las encuestas de satisfacción y, en caso de existir una inconformidad, de inmediato da seguimiento a la misma.

B. Desarrolla e implementa procesos efectivos en la operación diaria del área. Verifica la asistencia de los supervisores, evaluadores y evaluados, supervisa que la recepción de los evaluados se haga conforme al Modelo Nacional, revisa que los supervisores den la asistencia adecuada a los evaluadores y comprueba que éstos tengan su rol de verificación y que lo lleven a cabo diariamente. También analiza los casos especiales, en caso de que se presenten.

2.2.4. Instalaciones

El director de área, conoce los requerimientos técnicos de la misma para poder realizar su trabajo, razón por la cual gestiona y tramita que el sitio de trabajo tenga los equipos y herramientas necesarias para llevar a cabo una evaluación de calidad.

- A. **Verifica que las instalaciones cumplan con los requerimientos generales.** El director de área comprueba que tanto el espacio físico como el equipo requerido cumpla con lo establecido en el manual de procedimientos para poder realizar una evaluación de calidad. Verifica que las instalaciones cumplan con las 5'S (seleccionar, simplificar, limpieza sistemática, estandarizar y seguimiento).
- B. **Se asegura que todas las áreas donde se tenga contacto con el evaluado cumplan con:** fácil acceso, estén limpias y en buen estado, sean confortables y adecuadas, seguras, eficientes y suficientes. Cumplan con los estándares de espacio y equipamiento indicados por el Modelo Nacional.

2.2.5. Calidad e Indicadores de Desempeño

Antes de analizar a fondo los indicadores de desempeño, es relevante mencionar que dicho proceso de calidad está basado en las acciones, procesos y resultados del Centro de Evaluación y Control de Confianza en el Estado de Coahuila y con base en ello se describen las características de los actores principales en dicho proceso.

El director de área junto con el personal de Calidad, verifica constantemente que sus procedimientos estén apegados 100% al Modelo Nacional, ya que existen

auditorias constantes por parte del Centro Nacional de Certificación y Acreditación, éstas corroboran que los indicadores de desempeño se lleven a cabo de acuerdo con la normatividad vigente del Centro de Evaluación, además de ocuparse del análisis de los mismos.

- A. **Supervisa que el ciclo administrativo se lleve de acuerdo a lo establecido (planear, ejecutar, verificar, actuar y evaluar) en el Modelo Nacional.** El director de área corrobora que las evaluaciones se lleven en tiempo y forma, actúa de manera inmediata en cualquier contingencia e informa a la dirección general de los pormenores suscitados durante las evaluaciones.
- B. **Supervisa que se lleven a cabo los indicadores de desempeño.** El director de área verifica que los supervisores lleven de manera sistemática e imparcial los registros necesarios para poder emitir los indicadores de desempeño, de manera particular (por evaluador) y por equipo.
- C. **Análisis.** A partir de los registros obtenidos de los indicadores, se analiza el desempeño individual y por equipo para conocer su rendimiento, eficiencia y productividad. Realiza las reuniones necesarias para el análisis de casos y de resultados.
- D. **Evalúa el rendimiento del área.** Después del análisis en lo particular, por equipos y de manera general, propone las mejoras necesarias para obtener los resultados con el mayor índice de calidad.

Dichas funciones, desarrolladas correctamente por los directores de área, supervisores y evaluadores permitirán un excelente desempeño en la evaluación diaria y de acuerdo a los estándares que indica el Modelo Nacional. Los indicadores de desempeño facilitarán el control de las evaluaciones y evaluadores, así como la adecuada verificación a los supervisores y a toda el área en general, además de permitir una visión amplia y contundente de lo que acontece en la zona de trabajo, lo cual tendrá como consecuencia una toma de decisiones oportuna, lo cual permitirá actuar de manera eficaz.

2.3. PROCESO DE EVALUACIÓN DE CONTROL DE CONFIANZA

Es importante aclarar que los procesos de las áreas son clasificados como confidenciales en la normatividad vigente, por lo que sólo se hará referencia a los protocolos de operación de C3, sin vulnerar la confidencialidad de los procesos.

El C3 evalúa a todo el personal que indique el mando superior, aplicando el siguiente protocolo:

1. La Dirección General del C3 acuerda con el mando superior la institución a evaluar.
2. La Dirección General del C3 realiza el contacto con el mando superior de la institución a evaluar y solicita se formalice por medio de oficio la petición de evaluación; se marca un enlace operativo con mando, con el cual se acuerdan el número de elementos a evaluar, las fechas y horario de evaluación.
3. El enlace de la institución a evaluar gestiona con el Jefe de Operaciones del C3 el número de evaluaciones, la fecha y el horario de la evaluación de sus elementos. El Jefe de Operación del C3 envía un oficio formalizando las fechas de evaluación, así como las condiciones en las que se debe presentar el personal a evaluar (elementos aseados, descansados, con buena ingesta de alimentos, con buena actitud hacia la evaluación y dos identificaciones oficiales personales).
4. El Jefe de Operaciones del C3 hace la planeación mensual de los elementos a evaluar de las distintas instituciones y solicita a los enlaces la papelería requerida de cada uno de los elementos para iniciar el proceso de evaluación. Es requisito indispensable que el elemento a evaluar esté dado de alta en la plantilla nominal de la institución, para ser considerado como una evaluación de permanencia a personal en activo; de otra manera se considera como aspirante a una plaza.
5. El evaluado se debe presentar en hora y fecha acordada en el área de recepción del C3, tiene que presentar su identificación oficial y registrarse con su puño y letra en el libro de correspondiente del C3. Con esta acción se da por iniciado el proceso de evaluación.
6. El evaluado después de registrarse y que el personal de recepción del C3 verifique su cita, deberá ser trasladado al área de inducción y autorización del C3, en donde se le explicará a través de una síntesis en qué consiste el proceso de evaluación y las pruebas a las que será sometido. Deberán ser llenados los formatos de autorización, donde el evaluado consiente la aplicación de todos y cada uno de los exámenes, así como las investigaciones requeridas y pertinentes establecidas en el protocolo del Modelo Nacional. Cabe mencionar que ningún evaluado puede ingresar a las instalaciones del C3 con teléfonos celulares, cámaras fotográficas, dispositivos electrónicos y armas.
7. El evaluado será llevado a cada una de las áreas; iniciando en psicología, pasando posteriormente al área de investigación socioeconómica, después poligrafía, y finalmente al área médica y toxicológica.

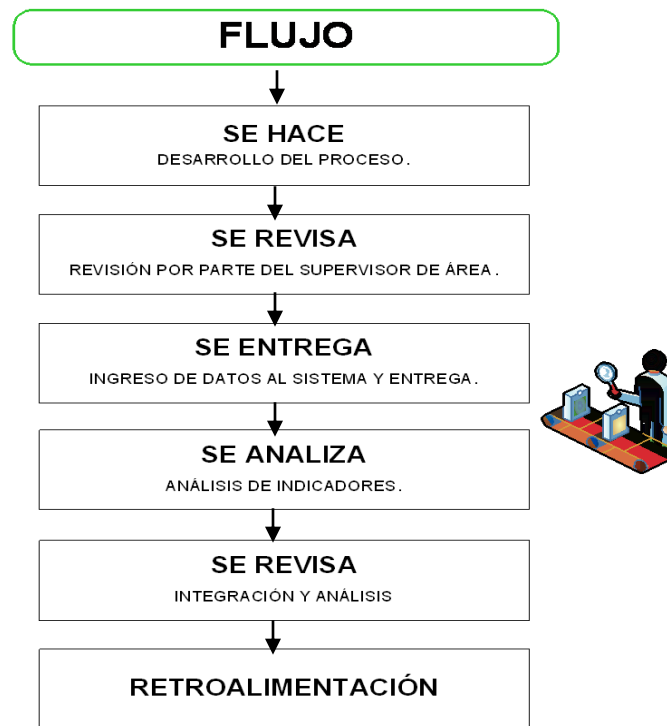
El resultado integral de las evaluaciones de todos los elementos que se evalúan deberá ser entregado en tiempo y forma a sus superiores jerárquicos; por lo que es de suma importancia establecer los indicadores de desempeño de las áreas operativas, para entregar los resultados en el menor tiempo posible y con la contundencia requerida, para que de esta manera los mandos superiores tomen decisiones adecuadas con respecto al personal evaluado.

CAPÍTULO III

DESARROLLO DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO

3.1. DESARROLLO

En el presente capítulo se muestra el proceso realizado para la obtención de los indicadores de desempeño y la metodología propuesta para la implementación de los mismos.



Las actividades que se realizaron durante el proceso son:

1. Se detectó la necesidad de empezar a medir el rendimiento de los evaluadores del C3.
2. Se describió el procedimiento de evaluación.
3. El área de Calidad propuso la implementación de indicadores mediante una lluvia de ideas entre los departamentos de poligrafía, psicología,

investigación socioeconómica y la dirección general; algunos de los indicadores fueron determinados de forma heurística.

4. Se revisó el manual de procedimientos para conocer los formatos base que se debían utilizar.
5. Se revisó el manual de procedimientos y se encontró que no se viola ningún aspecto de confidencialidad para el evaluador y el evaluado.
6. Se revisó el Modelo Nacional de Evaluaciones de Control de Confianza para corroborar que no viole la confidencialidad del proceso.
7. Se revisó con cada una de las áreas operativas los indicadores que afectan directamente la eficiencia integral del evaluador.
8. Se entregaron los resultados de las pruebas piloto de la implementación de indicadores a los supervisores y coordinadores de área.
9. Se realizó una junta con los coordinadores de área, Dirección General y el Coordinador de Calidad, donde se analizaron y revisaron los resultados obtenidos y se determinaron los indicadores que serían utilizados de forma permanente para evaluar la eficiencia de los evaluadores y del C3 en general.

3.2. INDICADORES DE DESEMPEÑO DEL C3

El Centro de Evaluación y Control de Confianza del Estado de Coahuila se inauguró el 20 de julio del 2009 apegándose en sus procedimientos al Modelo Nacional. En ese momento la plantilla laboral constaba de 3 psicólogos, 4 investigadores socioeconómicos, 2 poligrafistas, 2 personas administrativas, un jurídico y un director general, es decir, laboraban 13 personas. La capacidad de atención del C3 en ese momento fue de 4 evaluaciones diarias, por lo tanto, 20 a la semana, lo que representaba revisar por parte de especialistas un total de 20 expedientes semanales. La necesidad de realizar un mayor número de evaluaciones para alcanzar las metas establecidas por los mandos superiores ante la Federación, obligó al C3 a incrementar el número de profesionales en las distintas áreas; de tal manera que la capacidad de atención creció de 4 a 10 evaluaciones diarias en el año 2010, 15 evaluaciones durante el 2011 y actualmente se tiene una capacidad de atención de 24 evaluaciones por día, lo cual representa 120 evaluaciones semanales y 480 mensuales. El C3 tiene una capacidad aproximada de 5400 evaluaciones anuales.

Esto obliga al C3 a realizar sus procesos de una forma eficiente y eficaz tanto en la operación como en la dictaminación, lo que permite brindar resultados en el menor tiempo posible y ayuda a la adecuada toma de decisiones por parte de las autoridades correspondientes.

Hasta junio del 2010 no se tenía la necesidad de medir el desempeño de los evaluadores dado que la prioridad del C3 era certificarse y acreditarse en sus

procedimientos; en ese momento y dado el aumento en el número de evaluaciones que se realizaban, se vio la necesidad de crear los indicadores de desempeño.

Para el Centro de Evaluación es importante la identificación de sus propios indicadores de desempeño, por lo que tomo en cuenta los siguientes pasos:

- Definir los procesos a evaluar.
- Establecer con claridad los objetivos y rendimiento requeridos en los procesos.
- Estandarizar medidas cuantitativas y cualitativas de los resultados de cada área.
- Identificar variaciones y ajustar procesos y recursos para alcanzar metas establecidas.

Se incluyeron en los procesos de evaluación del desempeño de los evaluadores los siguientes indicadores:

- Eficiencia (cumplimiento en el tiempo de entrega del reporte, redacción, diagnóstico).
- Interpretación e integración del caso.
- Puntualidad.
- Presentación y actitud.
- 5's.
- Tiempos de entrega.
- Resultados y criterios.

Eficiencia:

Se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un objetivo determinado con el mínimo de recursos posibles.

Interpretación e integración del caso:

Se refiere al desempeño de los evaluadores durante el desarrollo del caso. El evaluador debe de seguir un procedimiento estandarizado, que le permita obtener la mayor parte de la información para sustentar su diagnóstico.

Puntualidad:

La puntualidad y asistencia son indicadores que muestran el grado de responsabilidad de cada uno de los evaluadores; además pueden alterar la logística del departamento de Operación y áreas operativas.

Presentación y actitud:

La presentación personal es un factor determinante en el comportamiento del evaluado, una presentación adecuada trae como resultado respeto por parte del evaluado; la actitud hacia el trabajo y superiores es el último indicador de desempeño en medirse; es un factor determinante para las direcciones de las

áreas operativas al momento de determinar al equipo que obtuvo los mejores resultados del mes.

5´S (seleccionar, simplificar, limpiar, estandarizar, seguimiento):

Metodología orientada a desarrollar lugares de trabajo donde se respire la calidad. Éstas se controlan con la finalidad de crear espacios de trabajo agradables y eficientes que permitan el correcto desempeño de las operaciones diarias; el evaluado estará más confortable en un lugar limpio y ordenado.

Tiempos de entrega:

Se miden los tiempos de entrevista y de entrega del expediente hasta llegar a su resguardo en la administración documental.

Es importante señalar que, si no hay un control adecuado de entrega del reporte del evaluador al supervisor, se retrasará el trabajo del área de Integración y los resultados contundentes no saldrán en tiempo y forma para ser comunicados a las autoridades competentes.

Redacción:

La información del reporte tiene que ser clara, precisa y entendible, de tal forma que no provoque dudas a las áreas involucradas en la integración del resultado.

Diagnóstico:

Es de gran relevancia que el evaluador genere su diagnóstico fundamentándose en los datos obtenidos en la entrevista y apegándose a los criterios de evaluación.

Resultados y criterios:

Es importante llevar un control de los resultados de cada evaluador, con el fin de determinar su eficacia, los retrabajos y los resultados contundentes generados mensualmente.

Estos indicadores fueron elegidos, ya que son los que afectan directamente la eficiencia del C3 y de todos sus colaboradores, así como su credibilidad.

Otros indicadores de los cuales se tiene control son el número de evaluaciones que tiene cada profesional (psicólogo, investigador socioeconómico, poligrafista) con el objetivo de ser equitativos en el número de evaluaciones mensuales; la duración de la evaluación es un indicador que se controla para verificar si es efectiva o no, además de confirmar que no omita pasos del proceso de evaluación.

Como parte de la mejora continua, el C3 (Centro de Evaluación) ha implementado y mantenido estos indicadores que proporcionan información valiosa para determinar quién es el mejor equipo y evaluador del mes; así como también proporcionan los argumentos necesarios para tomarlas decisiones adecuadas al momento de evaluar el desempeño de los evaluadores.

3.3. METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES

Como primer punto, es responsabilidad del director de área verificar la programación establecida para el día de trabajo y asignar a los equipos las evaluaciones correspondientes, considerando capacidades cuantitativas y cualitativas del equipo. Una vez asignadas las evaluaciones a los supervisores de cada equipo, estos a su vez distribuyen equitativamente el número de evaluados entre el número de evaluadores.

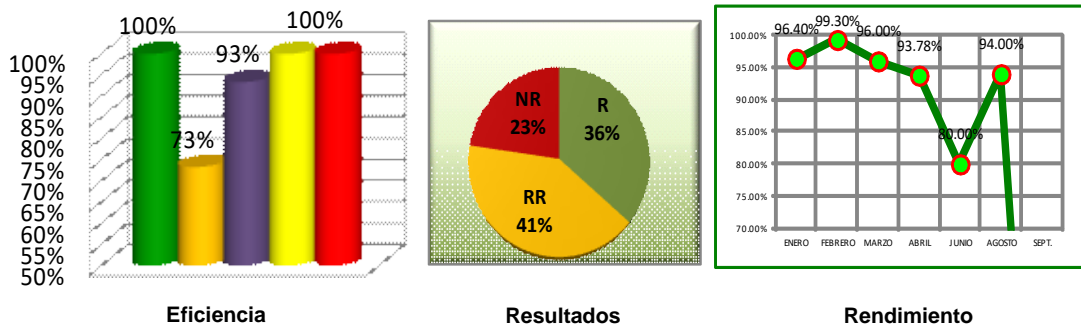
El supervisor, después de verificar y confirmar la asistencia tanto del evaluador como del evaluado, indica se inicie con el proceso de evaluación, cuidando en todo momento sea llevado acorde al Modelo Nacional, registrando en los formatos de eficiencia todos los por menores de la evaluación.

Como se observa, en el proceso de evaluación no existe evidencia para verificar el trabajo de los evaluadores; por lo que consciente del término “Lo que no se puede medir no se puede controlar”; el C3 propuso el siguiente proceso (Figura 1 diagrama de flujo):

- El Coordinador de Calidad elabora las bases de datos para el desarrollo de indicadores e implementa la mejora continua.
- Los indicadores son aplicados en forma individual y por equipo en cada una de las áreas operativas. Aun cuando el resultado de los indicadores de desempeño se da de forma individual, cada evaluador está asignado a un equipo de trabajo y el resultado que se analiza implica las dos visiones (individual y equipo); de tal forma que el equipo ganador será aquel en el cual todos sus integrantes mantengan un desempeño óptimo en sus funciones.
- El supervisor de área es el encargado de llevar el control del número de evaluaciones, tiempos de evaluación y resultados de las evaluaciones; deberá llenar la matriz general de resultados, la cual se encuentra ubicada en la carpeta compartida con el departamento de Calidad, debiendo ser actualizada diariamente.
- El Coordinador de Calidad verifica la matriz de resultados una vez a la semana para corroborar que esté siendo alimentada por cada uno de los supervisores.
- El Coordinador de Calidad revisa y analiza la información dentro de los cinco primeros días de cada mes, con el objetivo de determinar quién es el evaluador y el equipo con mejor desempeño; así mismo informa el resultado a los directores de área.

- Una vez obtenidos los resultados el Coordinador de Calidad realizará un cruce de información con el departamento de Integración para verificar el número de retrabajos generados de forma individual y por departamento.
- El Coordinador de Calidad elabora las gráficas de resultados y las envía tanto a directores de área, como al Director General.

Ejemplo



- Dirección General convoca a todo el personal del C3 dentro de los primeros diez días del mes a la reunión denominada “Empleado del mes” en la cual informa los resultados obtenidos durante el mes anterior y hace entrega de los reconocimientos a las personas ganadoras, los cuales incluyen un día de descanso.
- La implementación de los indicadores de desempeño genera un proceso de mejora continua, el cual permite mejorar la calidad y la eficiencia de las áreas en general.

Como resultado de la metodología propuesta se obtuvieron 4 formatos para evaluar la eficiencia, así como la forma de ponderarlos y sus procedimientos para ser aplicados.

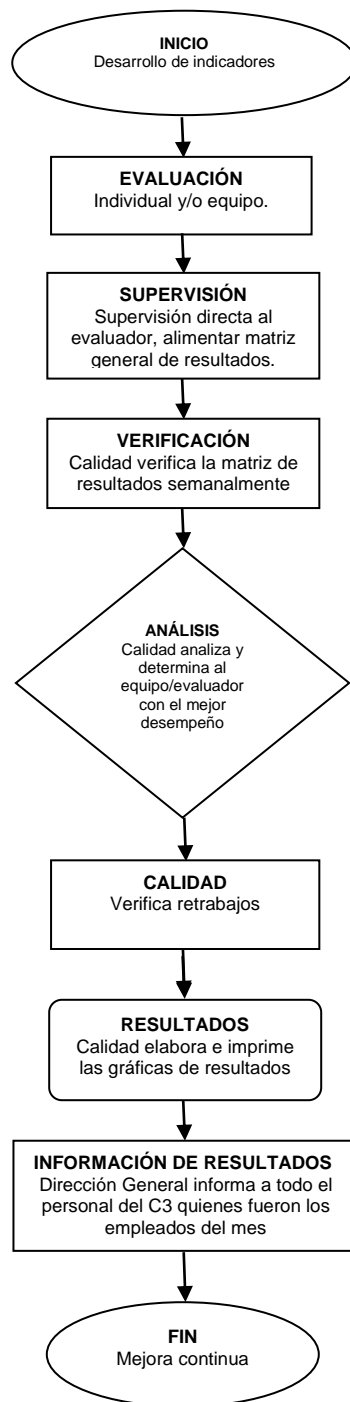


Figura 1

3.4. FORMATOS DE MEDICIÓN DE EFICIENCIA

Los formatos y matrices fueron diseñados para controlar adecuadamente la medición de indicadores, de tal forma que la información se genere de manera ágil y no se presente ninguna duda durante el análisis de la información de resultados. La metodología para obtener los resultados fue homologada para que los resultados generados durante el análisis de la información sean verídicos y confiables.

Los formatos utilizados para medir la eficiencia son estandarizados, por lo tanto, la forma de obtener los resultados es igual entre las diferentes áreas, lo único que cambia son los factores a evaluar entre cada una de ellas.

Dichos formatos son de fácil acceso, proporcionan información confiable, de una forma rápida y eficiente a la hora de evaluar el comportamiento y el desempeño del evaluador.

A continuación, se presentan los formatos de eficiencia utilizados en cada una de las áreas operativas del C3.

3.4.1 FORMATO: MEDICIÓN DE EFICIENCIA PSICOLOGÍA

D I A	Cumplimiento de entrega	Cumplimiento de redacción	Cumplimiento de diagnóstico	Interpretación e integración de entrevista/ pruebas	Apego a lineamientos	TOTAL

I N D I C A D O R E S	5. Día y Hora indicado (A) 4. Día después a la hora (B) 3. Día después y fuera de horario © 2. Dos días después (D) 1. Fuera de Tiempo (E)	1. Clara y precisa (A) 1. Coherencia (B) 1. Buena ortografía (C) 1. Idea central (D) 1. Conclusión (E)	1. Dictamen acorde al contenido, bien sustentado (A) 1. Descripción de evidencias en fortalezas y factores de riesgo (B) 1. de todas las áreas evaluadas (C) 1. Objetiva (D) 1. Conclusión (E)	1. Interpretación objetiva (A) 1. Análisis y síntesis de la información (B) 1. Registro de evidencias en pruebas/entrevista (C) 1. Llenado del formato destinado para ello (D) 1. Selección de información relevante (E)	1. Conocimiento del puesto a evaluar (A) 1. Apego a criterios de evaluación (B) 1. Comentario final de entrevista en formato (C) 1. Integración de expediente (D) 1. Llenado de campos en libro de registro (E)	PUN TUA CIÓN 25: Eficiente 15: Requiere supervisión cercana 5: Requiere capacitación y supervisión
--	---	--	--	--	---	---

HORARIO DE ENTREVISTA:
08:00 HRS
10:00 HRS -
12:00 HRS

3.4.2. FORMATO: MEDICIÓN DE EFICIENCIA DE INVESTIGACIÓN SOCIOECONÓMICA

D I A	Cumplimiento de entrega	Cumplimiento de redacción	Cumplimiento de diagnóstico	Interpretación e integración de entrevista / pruebas	Apego a lineamientos	TOTAL

I N D I C A D O R E S	5. Día y Hora indicado (A) 4. Día después a la hora (B) 3. Día después y fuera de horario © 2. Dos días después (D) 1. Fuera de Tiempo (E)	1. Clara y precisa (A) 1. Coherencia (B) 1. Buena ortografía (C) 1. Idea Central (D) 1. Conclusión (E)	1. Dictamen acorde al contenido, bien sustentado (A) 1. Descripción de evidencias encontradas (B) 1. Utilización correcta de los criterios(C) 1.Objetiva (D) 1. Conclusión (E)	1. Interpretación objetiva (A) 1. Análisis y síntesis de la información(B) 1. Registro de evidencias en pruebas/entrevista (C) 1. Llenado del formato destinado para ello (D) 1. Selección de información (E)	1. Solicitud de información en entrevista(A) 1. Apego a criterios de evaluación (B) 1. Comentario final de entrevista en formato (C) 1. Integración de reporte y matriz de interacción (D) 1. Llenado de campos en libro de registro (E)	PUNTA CIÓN 25: Eficiente 15: Requiere supervi_ sión cercana 5: Requiere capacita_ ción y supervi sión
--	--	--	--	---	--	--

HORARIO DE ENTREVISTA:
 08:00 HRS
 10:00 HRS
 12:00 HRS

3.4.3.- FORMATO: MEDICIÓN DE EFICIENCIA POLIGRAFÍA

D I A	Cumplimiento de entrega	Cumplimiento de redacción	Cumplimiento de diagnóstico	Interpretación e integración de entrevista/ pruebas	Apego a lineamientos	TOTAL

INDICADORES	5. Día y hora indicado (A)	5. Clara y precisa (A)	5. Admisión (A)	5. Apego a procedimiento (A)	1. Conocimiento del puesto a evaluar (A)	PUNTAJACIÓN
	4. Día después a la hora (B)	4. Corrección al dictamen (B)	4. Dar un recomendable (B) un DT con Información (C)	4. Omitió un paso (B)	1. Apego a criterios de evaluación (B)	
3. Día después y fuera de horario ©	3. Faltas de ortografía y redacción (C)	2.DT sin información (D)	3. Omitió 2 pasos (C)	1. Comentario final de entrevista en formato (C)	15: Requiere supervisión cercana	
2. Dos días después (D)	1. Se corrigen errores en más de una ocasión (D)	1. Reexaminación (E)	2. Omitió más de dos pasos (D)	1. Integración de expediente (D)	5: Requiere capacitación y supervisión	
1. Fuera de Tiempo (E)	1. Sin coherencia en el dictamen(E)		1. No realizó en procedimiento (E)	1. Llenado de campos en libro de registro (E)		

HORARIO DE ENTREVISTA:
 08:00 HRS
 12:00 HRS
 15:00 HRS

La ponderación de cada uno de los indicadores la realiza el área operativa a evaluar y los resultados son obtenidos como se muestra enseguida.

3.4.4. Instrucciones para el llenado del formato Medición de eficiencia

- Para llenar adecuadamente el formato de “Medición de eficiencia” es importante considerar que cada uno de los rubros tiene un máximo de 5 puntos; es decir el máximo a lograr por evaluación es de 25 puntos.

Ejemplo

- Si el evaluador falla en coherencia se le restará 1 punto de los cinco posibles en el rubro de “Cumplimiento de redacción,” por lo tanto, quedará con 4 puntos; la forma en que se registra la puntuación en el formato es con número y letra; es decir 4B (indicativo de fallo en el punto de coherencia).
- Dentro de un mismo rubro el evaluador puede fallar en 2 o 3 puntos y estos se les restarán a los 5 puntos posibles (es importante colocar la letra que corresponde al punto en el cual que falló).
- Únicamente en el rubro de cumplimiento y entrega se elegirá un número del 5 al 1 según corresponda; es decir, si el reporte fue entregado un día después le corresponde el número 3 y la letra C.
- Este formato será llenado semanalmente por lo tanto, será utilizado cada que el evaluador tenga supervisión directa (cada reglón del formato equivale a un día y/o una evaluación).
- Si el evaluador fue supervisado durante el mes en cinco ocasiones, el formato de “Medición de eficiencia” deberá tener cinco registros.

3.4.5. Instrucciones para el llenado del formato Indicador general de Eficiencia

- Código del evaluador: colocar la clave asignada a cada evaluador.
- Fecha: se registra la fecha del día de evaluación.
- Registrar la calificación obtenida de la sumatoria de los puntos A, B, C, D y E en cada uno de los rubros (el evaluador puede obtener más de dos calificaciones en cada uno de ellos).
- La información de los formatos de Medición de eficiencia e Indicador general de eficiencia deberán coincidir en los datos obtenidos.

El supervisor del área debe mantener una actitud neutral e imparcial tanto al momento de medir el desarrollo integral del evaluador, como al momento de llenar los registros de dicha evaluación.

Independientemente del registro oportuno de los indicadores de desempeño por parte de los supervisores de área, estos son manejados integralmente por el área de Calidad.

Las áreas que intervienen en la elaboración de los indicadores de desempeño son:

- Área operativa (evaluadores, supervisores y directores).
- Departamento de Calidad: es el encargado de monitorear los indicadores de desempeño en cada área, concentrar la información en forma individual y por equipo e informa los resultados parciales y totales en un periodo determinado. Así mismo, realiza las observaciones pertinentes cuando se detecte una baja en el rendimiento de los evaluadores y/o cuando se presente alguna contingencia.
- Área de integración de resultados: es el departamento encargado de administrar los resultados de las áreas, emitiendo un resultado único y contundente de las evaluaciones de Control de Confianza. Cuando los resultados emitidos por las áreas no cumplen con los estándares para realizar la adecuada dictaminación, el área de Integración se verá en la necesidad de solicitar una revaloración, causando un retrabajo en las áreas operativas, lo que se traduce en una baja en la eficiencia de los resultados del área.

Los formatos requeridos para medir los indicadores de cada área son:

- a) Indicador general de eficiencia
- b) Medición de eficiencia
- c) Matriz general de resultados (poligrafía y psicología)
- d) Indicador de Resultados (investigación socioeconómica)
- e) Indicador de resultado específico (investigación socioeconómica)
- f) Matriz de Resultados (gráficos)
- g) Matriz de integración (retrabajo)

Estos formatos, aplicados adecuadamente permiten la correcta medición de los indicadores de desempeño, obteniendo así al mejor evaluador y equipo evaluador del mes.

Las actividades realizadas por las diferentes áreas operativas del C3 para lograr la eficiente medición de los indicadores son las siguientes:

- Se forman equipos de trabajo equilibrados de acuerdo a la experiencia de cada integrante, de forma tal que en cada equipo haya profesionales con amplia y mediana experiencia, así como profesionales recientemente egresados de la universidad.
- Se asigna un supervisor a cada equipo de trabajo.
- Los evaluadores de mayor experiencia deben apoyar a los de menor experiencia.
- El supervisor realiza retroalimentaciones individuales y grupales, motivando así al cumplimiento de objetivos y metas.
- Se observan videos, logrando con esta actividad transmitir experiencia y sobre todo detectar áreas de oportunidad.
- Se asiste a capacitaciones, lo cual permite la eliminar errores y vicios durante la evaluación.

Es necesario mencionar que cada uno de los evaluadores tiene una meta definida en número de evaluaciones, de tal forma que los psicólogos pueden evaluar tres personas diarias, por lo tanto, la meta semanal es de 15 evaluaciones. Los investigadores socioeconómicos y los poligrafistas pueden realizar 2 evaluaciones al día, para cumplir la meta de 10 evaluaciones por semana. Esto nos lleva a cumplir la meta anual del C3 de 4800 evaluaciones. Por lo tanto, el número de supervisores necesarios en cada área es el siguiente: 2 en psicología, 2 en investigación socioeconómica y 4 en poligrafía; los cuales a su vez dan seguimiento aleatorio a los evaluados, es decir, no supervisan a todos los evaluadores diariamente; de manera planeada y sin previo aviso dan seguimiento a un evaluado por día, de tal manera que el supervisor pueda asistir a sus supervisados equitativamente.

Como parte del Reglamento Interno del C3, es necesario comentar que los evaluadores manejan la información de sus evaluaciones de forma confidencial, así como su identidad en la documentación utilizada en sus evaluaciones, para

3.5.4.5- Formato de integración de resultados (retrabajo)

3.5.5. Procedimiento

- 3.5.5.1. Los indicadores serán aplicados en forma individual y por equipo.
- 3.5.5.2. Cada supervisor de área será el encargado de llevar el control del número de evaluaciones, tiempos de evaluación, resultados de las evaluaciones y deberá llenar la matriz de resultados, la cual se encuentra ubicada en la carpeta compartida con el departamento de Calidad en la red electrónica interna.
- 3.5.5.3. Los indicadores serán actualizados diariamente por los supervisores de área.
- 3.5.5.4. Para el indicador de eficiencia deberá utilizarse el formato "Medición de eficiencia" en donde se encuentran las puntuaciones para cada uno de los requerimientos.
 - Este formato será llenado semanalmente, por lo tanto, será utilizado cada que el evaluador tenga supervisión directa (cada reglón del formato equivale a un día y/o una evaluación).
 - Si el evaluador fue supervisado durante el mes en cinco ocasiones, el formato de "Medición de eficiencia" deberá tener cinco registros.
 - El responsable de alimentar el formato de medición de eficiencia es el supervisor.

Una vez completa la información en el formato “Indicador de eficiencia”; se procederá a obtener el resultado mensual, realizando la siguiente operación: el sumatorio total obtenida es dividida entre el número máximo posible y este resultado multiplicarlo por 100. Ejemplo:

Puntos obtenidos en cuatro evaluaciones: 13
 Máximo de puntos a obtener: 20
 Solución: $13/20 = 0.65 * 100 = 65\%$

3.5.5.6. Los indicadores que no entran en el rubro de eficiencia, deberán ser medidos en la “Matriz general de resultados de psicología”, esta será alimentada mensualmente por el Coordinador de Calidad, después que el supervisor entregue los resultados al área de calidad.

MATRIZ GENERAL DE RESULTADOS DE PSICOLOGÍA										
CLAVE DEL PSICÓLOGO	RESULTADO			TOTAL	LOC			MES: _____		
	R	RR	NR		APTO	NO APTO	TOTAL			
								TOTAL DE ENTREVISTAS PSICOLÓGICAS		i)
								TOTAL DE EXÁMENES PSICOMÉTRICOS		j)
								TOTAL DE LOC		k)
a)	b)	c)	d)	e)	f)	g)	h)	TOTAL DE EXPEDIENTES LIBERADOS AL ARCHIVO		l)
								TOTAL DE DVD'S ENTREGADOS		m)
RESUMEN MENSUAL										
MES	Evaluaciones		Psicométricos	LOC	Exp. Lib	DVD				
n)	o)		p)	q)	r)	s)				
Nomenclatura:										
R: Recomendable			RR: Recomendable con reserva		NR: No recomendable			LOC : Porte de arma		

La forma de llenar el formato “Matriz general de resultados de psicología es la siguiente:

- a) Registrar la clave del evaluador.
- b) Registrar el número total de evaluaciones mensuales con resultado **aprobado**.
- c) Registrar el número total de evaluaciones mensuales con resultado **aprobado con restricciones**.
- d) Registrar el número total de evaluaciones mensuales con resultado **deño aprobado**.
- e) Registrar el número total de evaluaciones psicológicas realizadas en el mes.
- f) Registrar el número de evaluaciones que resultaron **aptos** para el porte de arma.
- g) Registrar el número de evaluaciones que resultaron **no aptos** para el porte de arma.
- h) Registrar el número total de evaluaciones de porte de arma en el mes.
- i) Registrar el número total de entrevista psicológica (incluye a todos los evaluadores).
- j) Registrar el número total de evaluaciones psicométricos (incluye a todos los evaluadores).
- k) Registrar el número total de evaluaciones de porte de arma (incluye a todos los evaluadores).
- l) Registrar el total de expedientes entregados al departamento de Administración Documental (incluye a todos los evaluadores).
- m) Registrar el total de DVD’s entregados al departamento de Administración Documental (incluye a todos los evaluadores).
- n) Registrar el mes al cual corresponde la información.
- o) Registrar el total de evaluaciones psicológicas en el mes.
- p) Registrar el total de evaluaciones psicométricas en el mes.
- q) Registrar el total de evaluaciones de porte de arma en el mes.
- r) Registrar el total de expedientes entregados a la Administración Documental.
- s) Registrar el total de DVS’s entregados a la Administración Documental.

- 3.5.5.7. Con base en los resultados obtenidos, se sabrá quién de los evaluadores fue quien más evaluaciones psicológicas realizó, el resultado de ellas, el número de entrevistas y el número de expedientes entregados.

- 3.5.5.8. Para obtener el resultado final individual, el Coordinador de Calidad deberá revisar y analizar con actitud neutral e imparcial los resultados obtenidos en el formato de “Medición de eficiencia” y “Matriz general de resultados de psicología”.
- 3.5.5.9. Una vez obtenido el resultado operativo del evaluador, el Coordinador de Calidad deberá realizar un cruce de información con el departamento de Integración para verificar cuantos retrabajos hubo de manera individual, por equipo y departamento; resultados que afectan directamente la eficiencia integral del evaluador; los cuales son registrados en el formato “Integración de resultados”.

INTEGRACIÓN DE RESULTADOS							
EVALUACIONES	TOTAL DE GRUPO	CORRECCIONES POR ÁREA					
		PS	ISE	PO	AM	TX	TOTAL
a)	b)	c)					
TOTAL							

POLIGRAFÍA	REPORTES REGRESADOS	
PSICOLOGÍA	REPORTES REGRESADOS	d)
INVESTIGACIÓN SOCIOECONÓMICA	REPORTES REGRESADOS	
ÁREA MEDICA	REPORTES REGRESADOS	
TOXICOLOGÍA	REPORTES REGRESADOS	

PSICOLOGÍA	
EVALUADOR	AMPLIACIONES / CORRECCIONES
e)	f)

La forma de llenar el formato Integración de resultados (retrabajo) es la siguiente:

- Registrar el nombre de la institución y/o dependencia evaluada.
- Registrar el número de personas por dependencia y/o Institución que acuden a evaluación de Control de Confianza.
- Registrar el número de retrabajos de la institución y/o dependencia evaluada por el área de psicología.
- Registrar el número total mensual de retrabajos del área de psicología.
- Registrar la clave del psicólogo evaluador.
- Registrar el total de retrabajos del psicólogo evaluador.

- 3.5.5.10. El Coordinador de Calidad, deberá informar los resultados en forma gráfica tanto al director de área como al Director General.
- 3.5.5.11. Dirección General convoca a todo el personal del C3 dentro de los primeros diez días del mes a la reunión denominada “Empleado del mes” en la cual informa los resultados obtenidos durante el mes anterior y hace entrega de los reconocimientos a las personas ganadoras.
- 3.5.5.12. La implementación de los indicadores de desempeño genera un proceso de mejora continua lo que permite mejorar la calidad y la eficiencia de las áreas en general.

3.5.5.13. Diagrama de flujo

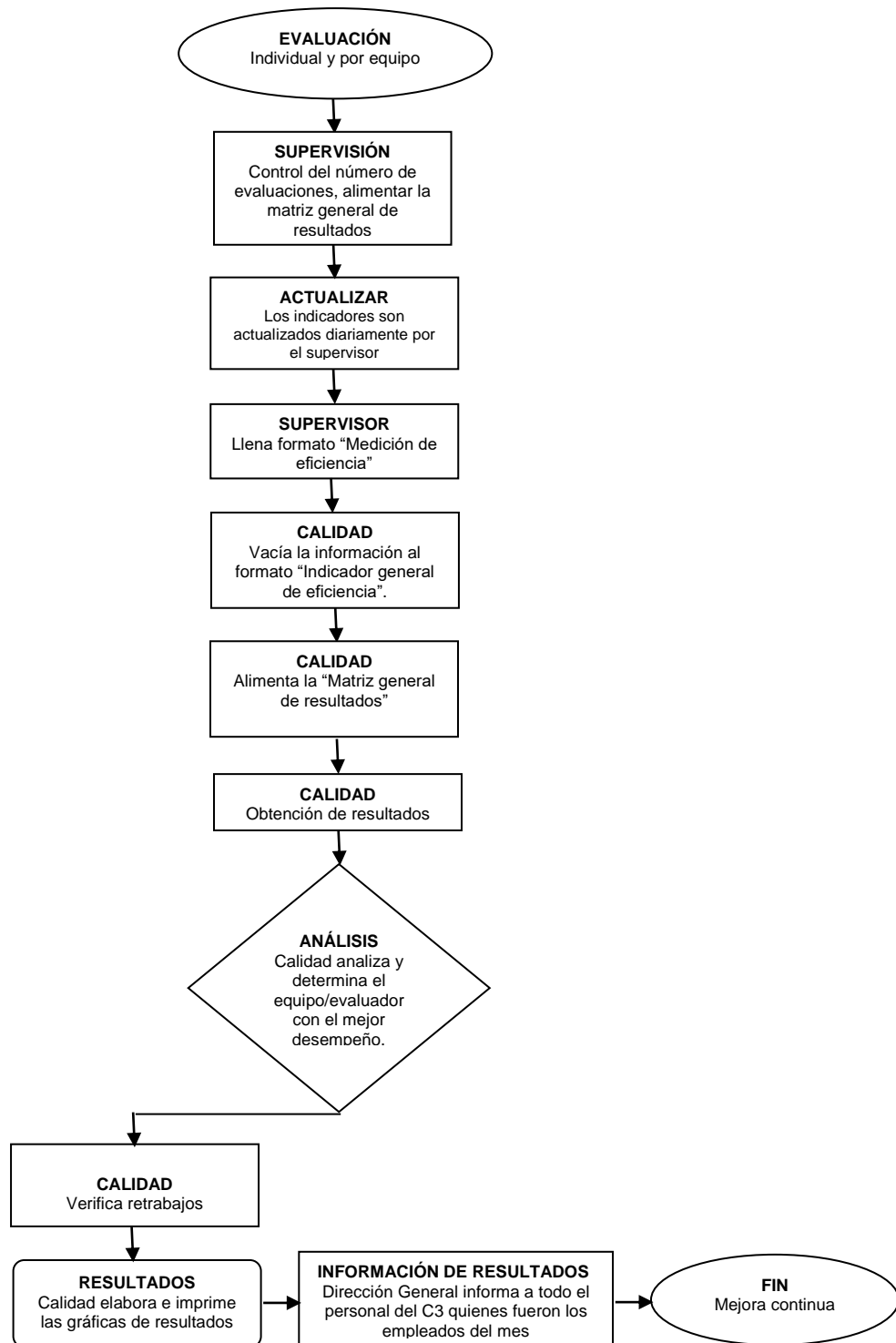


Figura 2

3.6. INSTRUCCIÓN DE TRABAJO INVESTIGACIÓN SOCIOECONÓMICA

3.6.1. Propósito

Contar con una metodología que mida la eficiencia y eficacia de los investigadores socioeconómicos al momento de realizar la evaluación, lo cual permitirá la adecuada toma de decisiones ante alguna contingencia, además de proporcionar información sobre cómo se trabaja diariamente.

3.6.2. Alcance

Esta instrucción aplica a todos los investigadores socioeconómicos que realicen evaluaciones en las instalaciones del Centro de Evaluación y Control de Confianza del Estado de Coahuila (C3).

3.6.3. Referencias

- 3.6.3.1. Modelo Nacional de Evaluación y Control de Confianza
- 3.6.3.2. Manual de Investigación Socioeconómica
- 3.6.3.3. Manual de Calidad

3.6.4. Registros/documentación

- 3.6.4.1. Formato Indicador general de eficiencia
- 3.6.4.2. Formato de medición de eficiencia de investigación socioeconómica
- 3.6.4.3. Matriz de resultados (gráficos)
- 3.6.4.4. Indicador de resultado específico
- 3.6.4.5. Indicador de resultados

3.6.5. Procedimiento

- 3.6.5.1. Los indicadores serán aplicados en forma individual y por equipo.
- 3.6.5.2. Cada supervisor de área será el encargado de llevar el control del número de evaluaciones, tiempos de evaluación y resultados de las evaluaciones, deberá de llenar la matriz general de resultados, la cual se encuentra ubicada en la carpeta compartida con el departamento de Calidad en la red electrónica interna.
- 3.6.5.3. Los indicadores serán actualizados diariamente por los supervisores de área.

3.6.5.4. Para el indicador de eficiencia deberá utilizarse el formato “Medición de eficiencia” en donde se encuentran las puntuaciones para cada uno de los requerimientos.

- Este formato será llenado diariamente, por lo tanto, será utilizado cada que el evaluador tenga supervisión directa (cada reglón del formato equivale a un día y/o una evaluación)
- Si el evaluador fue supervisado durante el mes en cinco ocasiones, el formato de “Medición de eficiencia” deberá tener cinco registros.
- El responsable de alimentar el formato de “Medición de eficiencia” es el supervisor.

D I A	Cumplimiento de entrega	Cumplimiento de redacción	Cumplimiento de diagnóstico	Interpretación e integración de entrevista / pruebas	Apego a lineamientos	TOTAL

I N D I C A D O R E S	5. Día y Hora indicado (A) 4. Día después a la hora (B) 3. Día después y fuera de horario © 2. Dos días después (D) 1. Fuera de Tiempo (E)	1. Clara y precisa (A) 1. Coherencia (B) 1. Buena ortografía (C) 1. Idea Central (D) 1. Conclusión (E)	1. Dictamen acorde al contenido, bien sustentado (A) 1. Descripción de evidencias encontradas (B) 1. Utilización correcta de los criterios(C) 1.Objetiva (D) 1. Conclusión (E)	1. Interpretación objetiva (A) 1. Análisis y síntesis de la información(B) 1. Registro de evidencias en pruebas/entrevista (C) 1. Llenado del formato destinado para ello (D) 1. Selección de información (E)	1. Solicitud de información en entrevista(A) 1. Apego a criterios de evaluación (B) 1. Comentario final de entrevista en formato (C) 1. Integración de reporte y matriz de interacción (D) 1. Llenado de campos en libro de registro (E)	PUNTAJ CIÓN 25: Eficiente 15: Requiere supervi_ sión cercana 5: Requiere capacita_ ción y supervi sión
--	--	--	--	---	--	---

HORARIO DE ENTREVISTA:

08:00 HRS
 10:00 HRS
 12:00 HRS

- 3.6.5.5. Al final de mes el supervisor de área entregará el formato de “Medición de eficiencia” al Coordinador de Calidad, para que este último vacíe la información al formato “Indicador general de eficiencia”.

CÓDIGO DE EVALUADOR																																														
FECHA	ENTREGA	MOTIVO					REDACCIÓN	MOTIVO					DIAGNÓSTICO	MOTIVO					INTERPRETACIÓN/ INTEGRACIÓN	MOTIVO					APEGO LINEAMIENTOS	MOTIVO																				
		A	B	C	D	E		A	B	C	D	E		A	B	C	D	E		A	B	C	D	E		A	B	C	D	E																
total		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

- Una vez completa la información en el formato “Indicador general de eficiencia”; se procederá a obtener el resultado mensual, realizando la siguiente operación: el sumatorio total obtenida es dividida entre el número máximo posible y este resultado multiplicarlo por 100.
Ejemplo:

Puntos obtenidos en tres evaluaciones: 15
Máximo de puntos a obtener: 20
Solución: $15/20 = 0.75 * 100 = 75\%$

- 3.6.5.6. Los indicadores que no entran en rubro de eficiencia, deberán de ser medidos en los formatos “Indicador de resultados” e “Indicador de resultado específico”. El formato Indicador de resultados será alimentado mensualmente por el Coordinador de Calidad, después que el supervisor entregue los resultados al área de Calidad.

INDICADOR DE RESULTADOS DE INVESTIGACION SOCIOECONOMICA

Año:	Clave Evaluador a)			Clave Evaluador			Clave Evaluador			Clave Evaluador			Clave Evaluador			Clave Evaluador		
	TOTAL	TR	TA	TOTAL	TR	TA	TOTAL	TR	TA	TOTAL	TR	TA	TOTAL	TR	TA	TOTAL	TR	TA
ENERO																		
FEBRERO																		
MARZO	b)	c)	d)															
ABRIL																		
MAYO																		
JUNIO																		
JULIO																		
AGOSTO																		
SEPTIEMBRE																		
OCTUBRE																		
NOVIEMBRE																		
DICIEMBRE																		

Nomenclatura: TR: Total de Reportes (entregados) TA: Total de Aplicaciones (entrevistas)

- La forma de llenar el formato “Indicador de resultados de investigación socioeconómica” es la siguiente:
 - a) Registrar la clave del evaluador.
 - b) Registrar la suma del número de reportes entregados y el número de entrevistas realizadas por cada investigador socioeconómico en el mes.
 - c) Número total de reportes entregados al supervisor de área por cada investigador.
 - d) Número total de evaluaciones socioeconómicas mensuales realizadas por cada investigador socioeconómico.

3.6.5.7. El formato de “Indicador de resultados específico” será llenado mensualmente por el Coordinador de Calidad, después de que el supervisor entregue los resultados al área de Calidad.

INDICADOR DE RESULTADO ESPECIFICO DE INVESTIGACION SOCIOECONOMICA

Año:	Clave Evaluador a)				Clave Evaluador				Clave Evaluador				Clave Evaluador				Clave Evaluador				
	TOTAL	R	RR	NR	TOTAL	R	RR	NR	TOTAL	R	RR	NR	TOTAL	R	RR	NR	TOTAL	R	RR	NR	
ENERO																					
FEBRERO																					
MARZO	b)	c)	d)	e)																	
ABRIL																					
MAYO																					
JUNIO																					
JULIO																					
AGOSTO																					
SEPTIEMBRE																					
OCTUBRE																					
NOVIEMBRE																					
DICIEMBRE																					
	R	f)			R					R				R					R		
	RR	g)			RR					RR				RR					RR		
	NR	h)			NR					NR				NR					NR		
Nomenclatura: R: Recomendable RR: Recomendable con Reserva NR: No Recomendable																					

- La forma de llenar el formato “Indicador de resultados específico” de investigación socioeconómica es la siguiente:
 - a) Registrar la clave del evaluador.
 - b) Registrar el número de evaluaciones socioeconómicas realizadas durante el mes por cada investigador socioeconómico.
 - c) Registrar el número de evaluaciones con resultado **aprobado** realizadas durante el mes por cada investigador socioeconómico.
 - d) Registrar el número de evaluaciones con resultado **aprobado con restricciones** realizadas durante el mes por cada investigador socioeconómico.
 - e) Registra el número de evaluaciones con resultado **no aprobado** realizadas durante el mes por cada investigador socioeconómico.
 - f) Registra la suma total de evaluaciones con resultado **aprobado** realizadas por cada investigador socioeconómico durante cada mes.
 - g) Registra la suma total de evaluaciones con resultado **aprobado con restricciones** realizadas por cada investigador socioeconómico durante cada mes.

h) Registra la suma total de evaluaciones con resultado **no aprobado** realizadas por cada investigador socioeconómico durante cada mes.

3.6.5.8. Con base en los resultados obtenidos, se sabrá quién de los evaluadores fue quién más investigaciones socioeconómicas realizó, el resultado de ellas, el número de entrevistas y el número de expedientes entregados, así como número de visitas domiciliarias.

3.6.5.9. Para obtener el resultado final individual el Coordinador de Calidad deberá de revisar y analizar con actitud neutral e imparcial los resultados obtenidos en el formato de “Medición de eficiencia” y los formatos “Indicador de resultados” e “Indicador de resultado específico”

3.6.5.10. Una vez obtenido el resultado operativo del evaluador, el Coordinador de Calidad deberá realizar un cruce de información con el departamento de Integración para verificar cuantos retrabajos hubo de manera individual, por equipo y departamento, resultados que afectan directamente la eficiencia integral del evaluador; los cuales son registrados en el formato “Integración de resultados”.

INTEGRACIÓN DE RESULTADOS							
EVALUACIONES	TOTAL DE GRUPO	CORRECCIONES POR ÁREA					
		PS	ISE	PO	AM	TX	TOTAL
a)	b)		c)				
TOTAL							

POLIGRAFÍA	REPORTES REGRESADOS	
PSICOLOGÍA	REPORTES REGRESADOS	
INVESTIGACIÓN SOCIOECONÓMICA	REPORTES REGRESADOS	d)
ÁREA MEDICA	REPORTES REGRESADOS	
TOXICOLOGÍA	REPORTES REGRESADOS	

INVESTIGACIÓN	
EVALUADOR	AMPLIACIONES / CORRECCIONES
e)	f)

- La forma de llenar el formato “Integración de resultados” (retrabajo) es la siguiente:
 - g) Registrar el nombre de la institución y/o dependencia evaluada.
 - h) Registrar el número de personas por dependencia y/o institución que acuden a evaluación de Control de Confianza.
 - i) Registrar el número de retrabajos de la institución y/o dependencia evaluada por el área de investigación socioeconómica.
 - j) Registrar el número total mensual de retrabajos del área de investigación socioeconómica.
 - k) Registrar la clave del investigador socioeconómico evaluador.
 - l) Registrar el total de retrabajos del investigador socioeconómico evaluador.

3.6.5.11. El Coordinador de Calidad, deberá informar los resultados en forma gráfica tanto al director de área como al Director General.

3.6.5.12. Dirección General convoca a todo el personal del C3 dentro de los primeros diez días del mes a la reunión denominada “Empleado del mes”, en la cual informa los resultados obtenidos durante el mes anterior y hace entrega de los reconocimientos a las personas ganadoras.

3.6.5.13. La implementación de los indicadores de desempeño genera un proceso de mejora continua, el cual permite mejorar la calidad y la eficiencia de las áreas en general.

3.6.5.14. Diagrama de Flujo

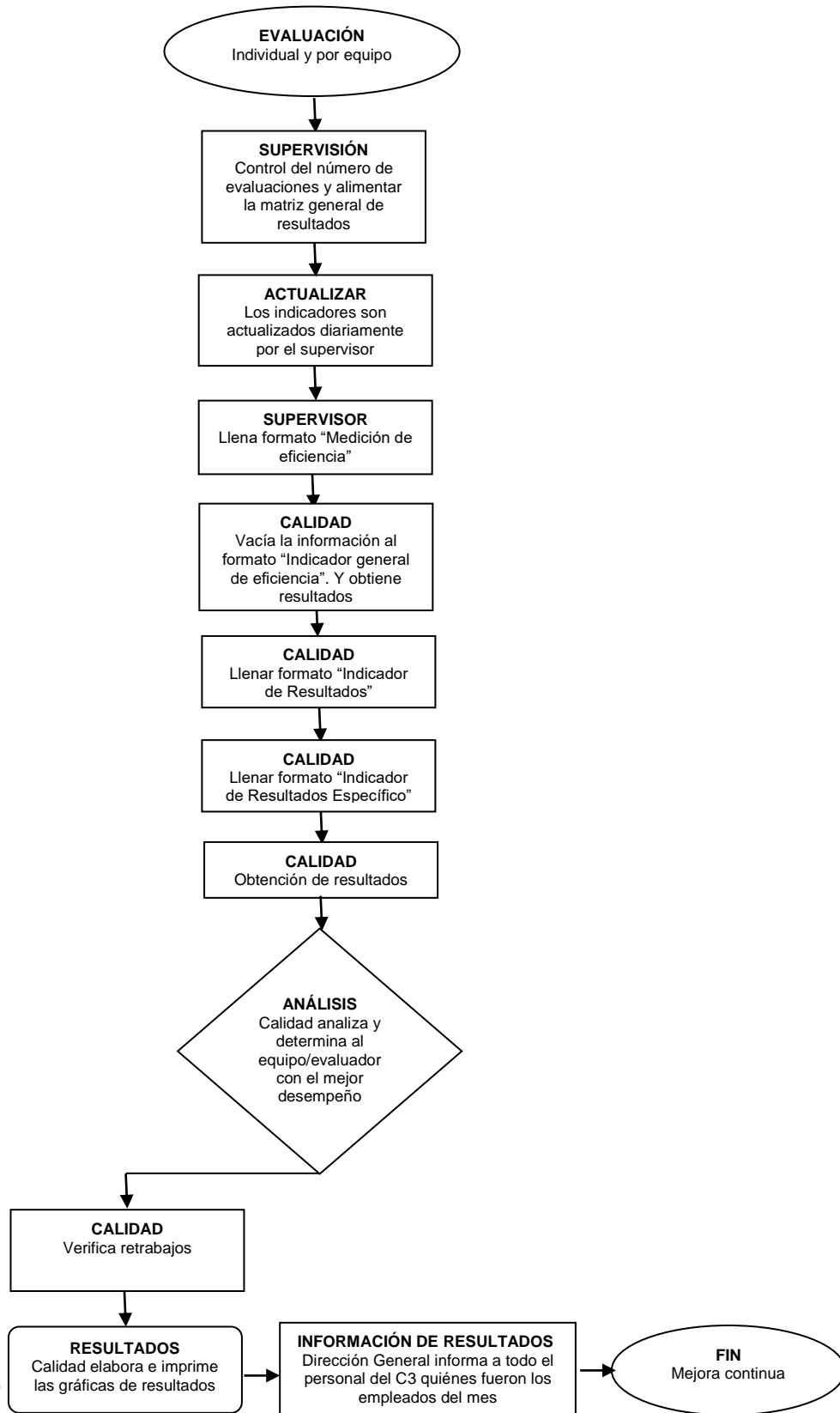


Figura 3

3.7. INSTRUCCIÓN DE TRABAJO POLIGRAFÍA

3.7.1. Propósito

Contar con una metodología que mida la eficiencia y eficacia del Poligrafista (titulares y comisionados), al momento de realizar la evaluación, lo cual permitirá la adecuada toma de decisiones ante alguna contingencia, además de proporcionar información sobre cómo se trabaja diariamente.

3.7.2. Alcance

Esta instrucción aplica a todos los Poligrafistas que realicen evaluaciones en las instalaciones del Centro de Evaluación y Control de Confianza del Estado de Coahuila (C3)

3.7.3. Referencias

- 3.7.3.1. Modelo Nacional de Evaluación y Control de Confianza
- 3.7.3.2. Manual de Poligrafía
- 3.7.3.3. Manual de Calidad

3.7.4. Registros/documentación

- 3.7.4.1. Formato indicador general de eficiencia
- 3.7.4.2. Formato de medición de eficiencia de poligrafía
- 3.7.4.3. Matriz de resultados (gráficos)
- 3.7.4.4. Matriz general de resultados de poligrafía
- 3.7.4.5. Formato de integración de resultados

3.7.5. Procedimiento

- 3.7.5.1. Los indicadores serán aplicados en forma individual y por equipo.
- 3.7.5.2. Cada supervisor de área será el encargado de llevar el control del número de evaluaciones, tiempos de evaluación y resultados de las evaluaciones, deberá de llenar la matriz general de resultados, la cual se encuentra ubicada en la carpeta compartida con el departamento de Calidad y en la red electrónica interna.
- 3.7.5.3. Los indicadores serán actualizados diariamente por los supervisores de área.
- 3.7.5.4. Para el indicador de eficiencia deberá utilizarse el formato "Medición de eficiencia", en donde se encuentran las puntuaciones para cada uno de los requerimientos.

D I A	Cumplimiento de entrega	Cumplimiento de redacción	Cumplimiento de diagnóstico	Interpretación e integración de entrevista/ pruebas	Apego a lineamientos	TOTAL

INDICADORES	5. Día y hora indicado (A)	5. Clara y precisa (A)	5. Admisión (A)	5. Apego a procedimiento (A)	1. Conocimiento del puesto a evaluar (A)	PUNTAJACIÓN 25: Eficiente 15: Requiere supervisión cercana 5: Requiere capacitación y supervisión
	4. Día después a la hora (B)	4. Corrección al dictamen (B)	4. Dar un recomendable (B)	4. Omitió un paso (B)	1. Apego a criterios de evaluación (B)	
	3. Día después y fuera de horario ©	3. Faltas de ortografía y redacción (C)	3. DT con Información (C)	3. Omitió 2 pasos (C)	1. Comentario final de entrevista en formato (C)	
	2. Dos días después (D)	1. Se corrige errores en más de una ocasión (D)	2. DT sin información (D)	2. Omitió más de dos pasos (D)	1. Integración de expediente (D)	
	1. Fuera de tiempo (E)	1. Sin coherencia en el dictamen(E)	1. Reexaminación (E)	1. No realizó en procedimiento (E)	1. Llenado de campos en libro de registro (E)	

HORARIO DE ENTREVISTA:

08:00 HRS
12:00 HRS
15:00 HRS

- Este formato será llenado diariamente; por lo tanto, será utilizado cada que el evaluador tenga supervisión directa (cada renglón del formato equivale a un día y/o una evaluación).
- Si el evaluador fue supervisado durante el mes en cinco ocasiones, el formato de “Medición de eficiencia” deberá tener cinco registros.
- El responsable de alimentar el formato de Medición de eficiencia es el supervisor.

3.7.5.5. Al final de mes el supervisor del área entregara el formato de “Medición de eficiencia” al Coordinador de Calidad; para que este último vacié la información al formato “Indicador general de eficiencia”.

CÓDIGO DE EVALUADOR																										
FECHA	ENTREGA	MOTIVO					REDACCIÓN	MOTIVO					DIAGNÓSTICO	INTERPRETACIÓN/ INTEGRACIÓN					APEGO LINEAMIENTOS	MOTIVO						
		A	B	C	D	E		A	B	C	D	E		A	B	C	D	E		A	B	C	D	E		
total		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

- Una vez completa la información en el formato “Indicador general de eficiencia”; se procederá a obtener el resultado mensual, realizando la siguiente operación: el sumatorio total obtenida es dividida entre el número máximo posible y este resultado multiplicarlo por 100.

Ejemplo

Puntos obtenidos en tres evaluaciones: 18

Máximo de puntos a obtener: 20

Solución: $18/20=0.90 * 100= 90\%$

- 3.7.5.6. Los indicadores que no entran en el rubro eficiencia, deberán de ser medidos en la “Matriz general de resultados de poligrafía”, la cual será alimentada diariamente por el supervisor de área y revisada semanalmente por el Coordinador de Calidad.

MATRIZ GENERAL DE RESULTADOS DE POLIGRAFIA																											
Día de la semana	Día del Mes	Evaluación	Num. De Eval.	TIEMPO			CLAVE DEL EVALUADOR a)						Num. De Eval.	TIEMPO			CLAVE DEL EVALUADOR										
				E	S	T	N/A	NDI	DI (-)	DI (+)	AD	DI / AD		INC	E	S	T	N/A	NDI	DI (-)	DI (+)	AD	DI / AD	INC			
L	b)	MAT c)	d)	e)	f)	g)	h)	i)	j)	k)	l)	m)	n)														
		VESP c)	d)	e)	f)	g)	h)	i)	j)	k)	l)	m)	n)														
		EXTRA c)	d)	e)	f)	g)	h)	i)	j)	k)	l)	m)	n)														
M		MAT																									
		VESP																									
		EXTRA																									
M		MAT																									
		VESP																									
		EXTRA																									
J		MAT																									
		VESP																									
		EXTRA																									
V		MAT																									
		VESP																									
		EXTRA																									
S		MAT																									
		VESP																									
		EXTRA																									
L		MAT																									
		VESP																									
		EXTRA																									
M		MAT																									
		VESP																									
		EXTRA																									
M		MAT																									
		VESP																									
		EXTRA																									
J		MAT																									
		VESP																									
		EXTRA																									
V		MAT																									
		VESP																									
		EXTRA																									
S		MAT																									
		VESP																									
		EXTRA																									
			o)	TOTAL EVALUACIONES												TOTAL EVALUACIONES											
Nomencatura:		E: Entrada S: Salida T: Tiempo de Evaluación N/A: No Aplica (suspendido) NDI: Recomendable DI(-): Detección Técnica Sin Información DI(+): Detección Técnica con Información AD: Admisión DI / AD: Detección Técnica y Admisión INC: Inconclusos.																									

- La forma en que será alimentada la “Matriz general de resultados de poligrafía” es la siguiente:
 - Registrar la clave del evaluador.
 - Registrar con número el día del mes.
 - Verificar si la evaluación poligráfica es matutina, vespertina o extra (cuando se realizan tres evaluaciones).
 - Registrar según corresponda si es la primera, segunda o tercera evaluación (solo con número).
 - Registrar la hora exacta de entrada a la evaluación.
 - Registrar la hora exacta de salida de la evaluación.
 - Registrar el tiempo total utilizado en la evaluación poligráfica.
- En los siguientes puntos (h, i, j, k, l, m, n) deberán elegir solamente un resultado por evaluación.
 - Registrar el número 1 si la evaluación fue suspendida.
 - Registrar el número 1 si el resultado obtenido de la evaluación fue recomendable.
 - Registrar el número 1 si el resultado obtenido de la evaluación fue detección técnica sin información.

- k) Registrar el número 1 si el resultado obtenido de la evaluación fue detección técnica con información.
 - l) Registrar el número 1 si el resultado obtenido de la evaluación fue admisión.
 - m) Registrar el número 1 si el resultado obtenido de la evaluación fue detección técnica con admisión.
 - n) Registrar el número 1 si el resultado obtenido de la evaluación fue inconcluso (retrabajo).
 - o) Registrar el número total de evaluaciones de cada poligrafista.
- El resultado de la evaluación poligráfica tiene las siguientes ponderaciones:
 - AD: 5 puntos
 - NDI: 4 puntos
 - DI (- / +): 2 puntos
 - INC: -2 puntos

- 3.7.5.7. En una segunda hoja de la Matriz general de resultados de poligrafía se registrará la calificación correspondiente al resultado obtenido, es decir si la evaluación matutina obtuvo un resultado recomendable se coloca el número 4; y así sucesivamente hasta obtener la puntuación total del mes.
- 3.7.5.8. Con base a los resultados obtenidos, se sabrá quién de los evaluadores fue quién más evaluaciones poligráficas realizó, el resultado de ellas y el tiempo promedio de cada evaluación.
- 3.7.5.9. Para obtener el resultado final individual el Coordinador de Calidad deberá de revisar y analizar con actitud neutral e imparcial los resultados obtenidos en el formato de “Medición de eficiencia” y “Matriz general de resultados de poligrafía”.
- 3.7.5.10. Una vez obtenido el resultado operativo del evaluador, el Coordinador de Calidad deberá de realizar un cruce de información con el departamento de integración para verificar cuantos retrabajos hubo de manera individual, por equipo y departamento, resultados que afectan directamente la eficiencia integral del evaluador, los cuales son registrados en el formato “Integración de resultados”.

INTEGRACIÓN DE RESULTADOS							
EVALUACIONES	TOTAL DE GRUPO	CORRECCIONES POR ÁREA					
		PS	ISE	PO	AM	TX	TOTAL
a)	b)			c)			
TOTAL							

POLIGRAFÍA	REPORTES REGRESADOS	d)
PSICOLOGÍA	REPORTES REGRESADOS	
INVESTIGACIÓN SOCIOECONÓMICA	REPORTES REGRESADOS	
ÁREA MEDICA	REPORTES REGRESADOS	
TOXICOLOGÍA	REPORTES REGRESADOS	

POLIGRAFÍA	
EVALUADOR	AMPLIACIONES / CORRECCIONES
e)	f)

- La forma de llenar el formato “Integración de resultados” es la siguiente:
 - Registrar el nombre de la institución y/o dependencia evaluada.
 - Registrar el número de personas por institución y/o dependencia que acuden a evaluación de Control de Confianza.
 - Registrar el número de retrabajos de la institución y/o dependencia evaluada por el área de poligrafía.
 - Registrar el número total mensual de retrabajos del área de poligrafía.
 - Colocar la clave del poligrafista evaluador.
 - Colocar el total de re trabajos del poligrafista.

3.7.5.11. El Coordinador de Calidad, deberá informar los resultados en forma gráfica tanto al director de área como al Director General.

3.7.5.12. Dirección General convoca a todo el personal del C3 dentro de los primeros diez días del mes a la reunión denominada “Empleado del mes” en la cual informa los resultados obtenidos durante el mes anterior y hace entrega de los reconocimientos a las personas ganadoras.

3.7.5.13. La implementación de los indicadores de desempeño genera un proceso de mejora continua el cual permite mejorar la calidad y la eficiencia de las áreas en general.

3.7.5.14. Diagrama de Flujo

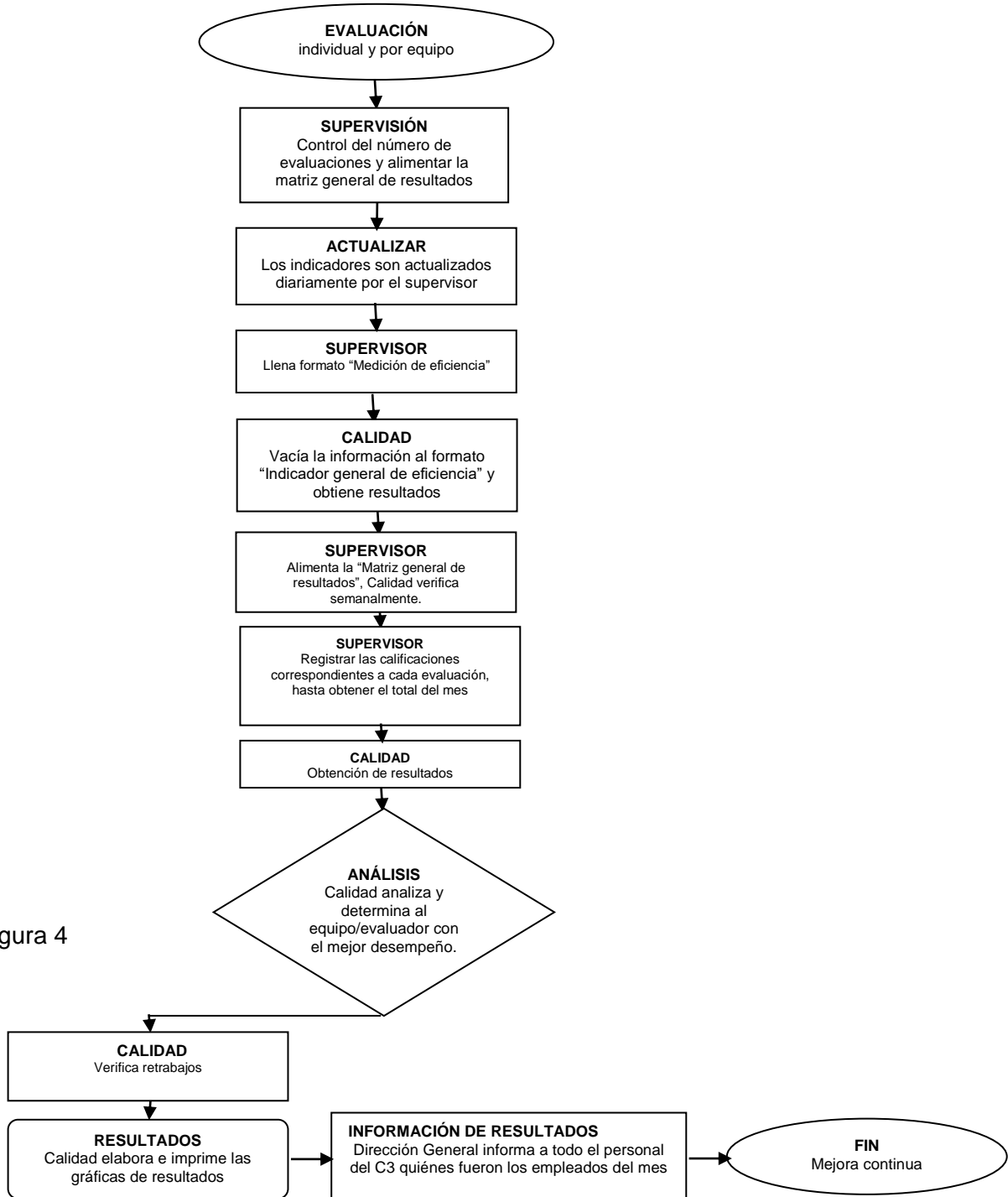


Figura 4

CAPÍTULO IV. CASO DE ESTUDIO 1 (CE02)

Con la idea de continuar con el proceso de mejora continua, es necesario implementar los procedimientos obtenidos en el capítulo III y así evaluar los resultados y en su caso proponer mejoras.

En el segundo semestre del 2012 se realizó el análisis de casos que permitieron evaluar los indicadores de desempeño propuestos.

Es importante mencionar que los resultados son obtenidos de forma individual.

4.1.- CE02.- Área: Poligrafía

Este caso fue elegido para mostrar un desempeño de evaluación estable, en el cual se observa que el evaluador mantiene sus niveles de desempeño con una mínima discrepancia entre cada uno de los meses.

A continuación, se muestra la tabla de resultados con base en la cual se elaboraron las gráficas que se muestran más adelante.

Los resultados que se obtienen en la evaluación poligráfica son: **NDI** (recomendable), **DT** (detección técnica), **AD** (admisión), **INC** (inconclusos). Es importante mencionar que el resultado menos deseado a obtener es el de INC.

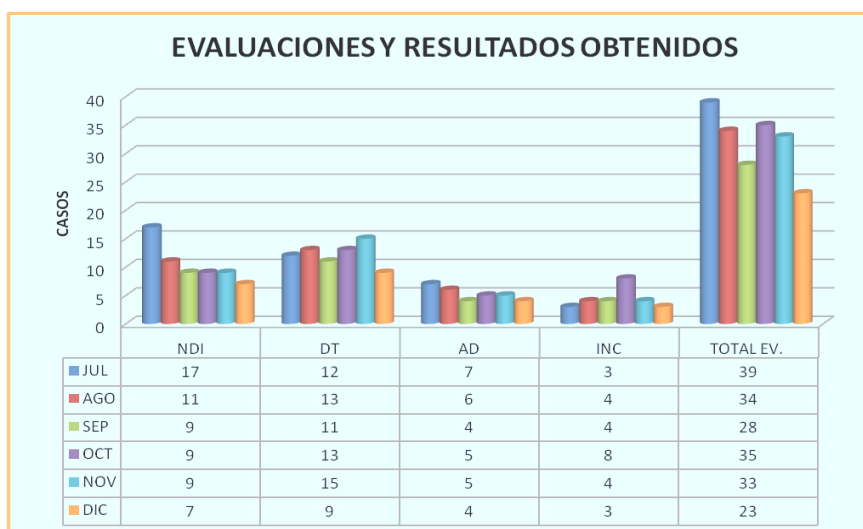
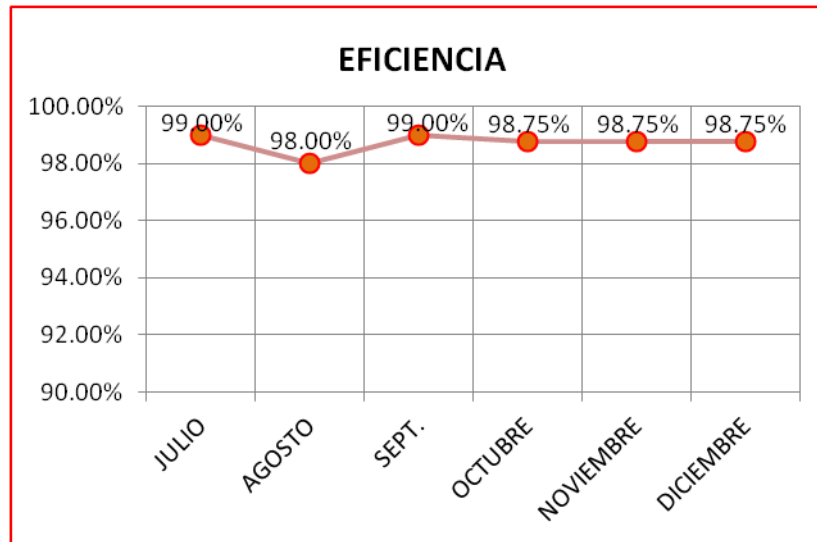


Figura 5

Con los resultados de los formatos de eficiencia (Anexos 1-6), se elaboró la siguiente gráfica, en la cual se observa que el evaluador presenta un alto nivel de desempeño; mostrando estabilidad durante cada uno de los meses, con lo cual logró obtener un promedio de eficiencia general de 98.33%.



Año 2012

Figura 6

El adecuado manejo de los indicadores permite detectar y fortalecer las áreas de oportunidad en cada uno de los evaluadores; posibilita la detección de procesos en los cuales existen problemas tales como la demora excesiva en la entrega de reportes o la asignación de tareas. Es responsabilidad del supervisor monitorear continuamente a sus evaluadores, ya que esto le ayudará a detectar de forma rápida y oportuna los casos en los cuales se vea afectado el nivel de desempeño.

Los resultados de NDI y AD son resultados contundentes, y son por los cuales trabaja el evaluador; se obtienen mediante redes internas de información obtenida durante los procesos de evaluación, mediante capacitaciones sobre mejora en cuestionamientos, interrogatorios y técnicas de obtención de información, pero sobre todo con base en la experiencia adquirida durante los procesos de evaluación llevados con anterioridad.

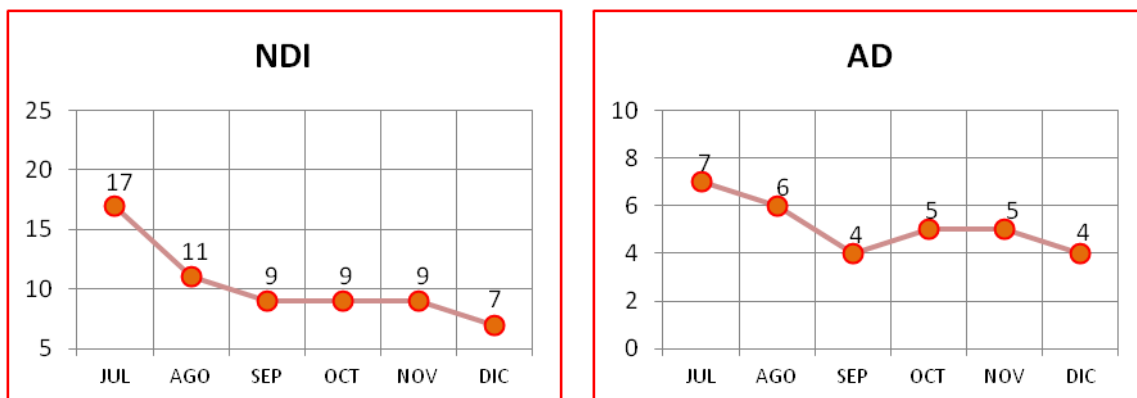


Figura 7

El resultado de detección técnica es el que se obtiene con mayor frecuencia en las evaluaciones poligráficas.

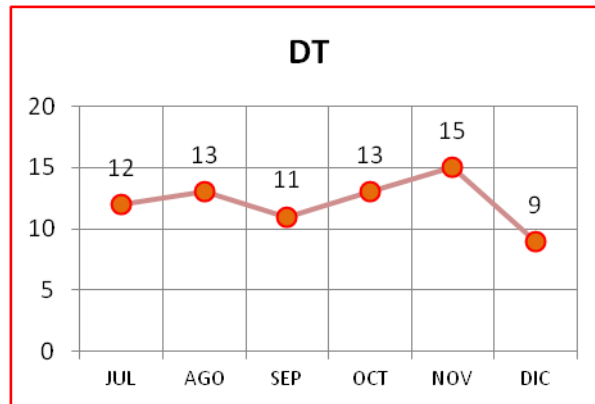


Figura 8

Los resultados inconclusos son los cuales no se desean obtener en la evaluación poligráfica, son indicativos de que existe un bajo desempeño del aplicador, por lo tanto, se deben tomar acciones correctivas inmediatas tales como retroalimentación por parte del supervisor y de los compañeros con mayor experiencia y mejores resultados, capacitaciones y ejercicios.

La gráfica inferior muestra un elevado número de resultados inconclusos en el mes de octubre, lo cual puede deberse a diferentes factores, tales como que el evaluador esté pasando por alguna situación especial o que el proceso se muestre deficiente en alguno de los puntos; ya sea que no se tenga la suficiente información previa del evaluado o que la entrevista no abarque el tiempo establecido, lo cual genera el riesgo de no obtener la suficiente información.

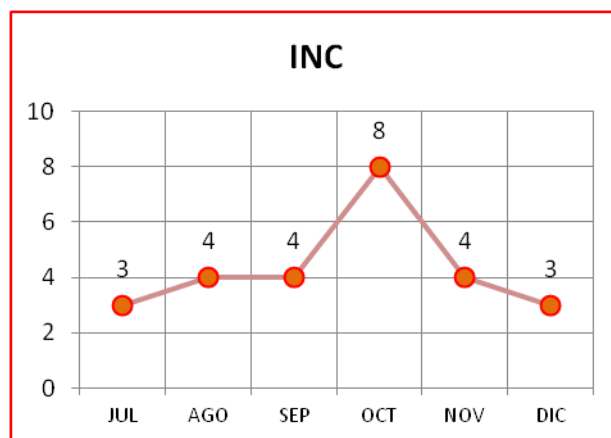


Figura 9

En conclusión, el CE02 es un polígrafista con un desempeño integral adecuado; muestra equilibrio entre cada uno de sus resultados, lo cual trae beneficios al equipo de trabajo; establece mayores niveles de confianza en el proceso, con resultados contundentes.

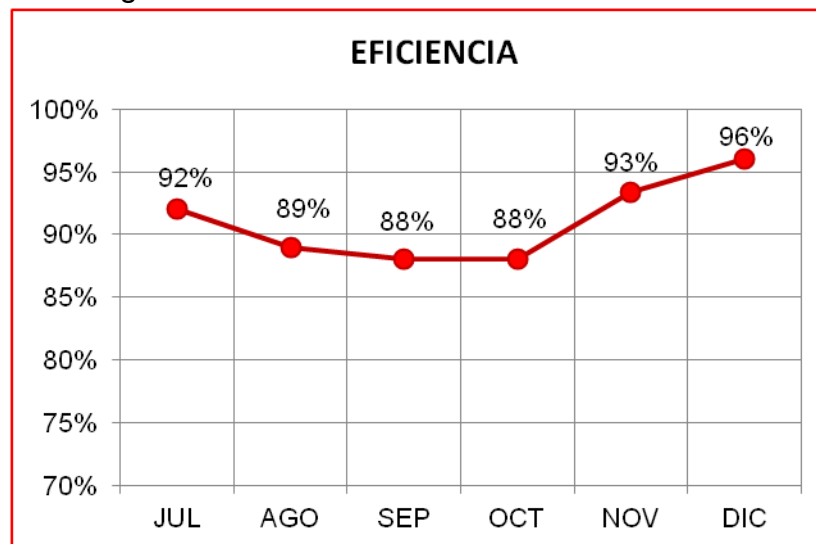
V. CAPÍTULO IV. CASO DE ESTUDIO 2 (CE04)

En el proceso de mejora continua es recomendable aplicar lo visto en el capítulo III, y continuando con el ciclo administrativo evaluar los resultados y proponer mejoras.

Para la evaluación de los indicadores propuestos, se analizaron casos durante el segundo semestre del 2012, los resultados obtenidos son de forma individual.

5.2.- CE04.- Área: Investigación Socioeconómica

Se observa al evaluador con un desempeño integral ascendente; es decir su eficiencia fue en aumento, gracias a la adecuada aplicación de los indicadores de desempeño y a las acciones correctivas implementadas por el supervisor y/o Coordinador del área. Se observa que el nivel de desempeño en el mes de Julio fue de 92%, presentando una curva de aprendizaje en los tres meses siguientes; ante esta situación se identificaron los factores internos y externos que afectaron su rendimiento y aprendizaje, se implementaron acciones preventivas y correctivas tales como capacitación, entrenamiento, mesas de trabajo y revisión de videos, logrando así aumentar su eficiencia en el mes de Diciembre, cerrando el semestre con una eficiencia general de 90.33%.



Año 2012
Figura 10

Las evaluaciones de un investigador socioeconómico pueden variar debido a diferentes factores tales como: capacitación, supervisión e incapacidades; sin embargo, el promedio de evaluaciones mensuales es de 40 investigaciones socioeconómicas por evaluador.

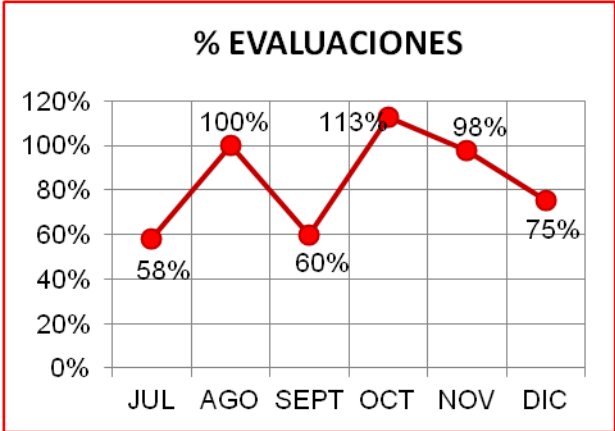


Figura 11

Otro de los indicadores utilizados para medir el desempeño integral del evaluador socioeconómico es el número de reportes entregados al supervisor; la cantidad reportes entregados puede variar debido a diferentes factores como: vistas a interior del estado, capacitación y supervisión. El supervisor revisa los reportes para entrega a Archivo.



Figura 12

El análisis de los dos últimos indicadores (total de evaluaciones y reportes entregados al supervisor) indican que el investigador socioeconómico tiene una productividad de 88.56%.

El último de los indicadores en medirse es el de número de reportes entregados al archivo por parte del supervisor.

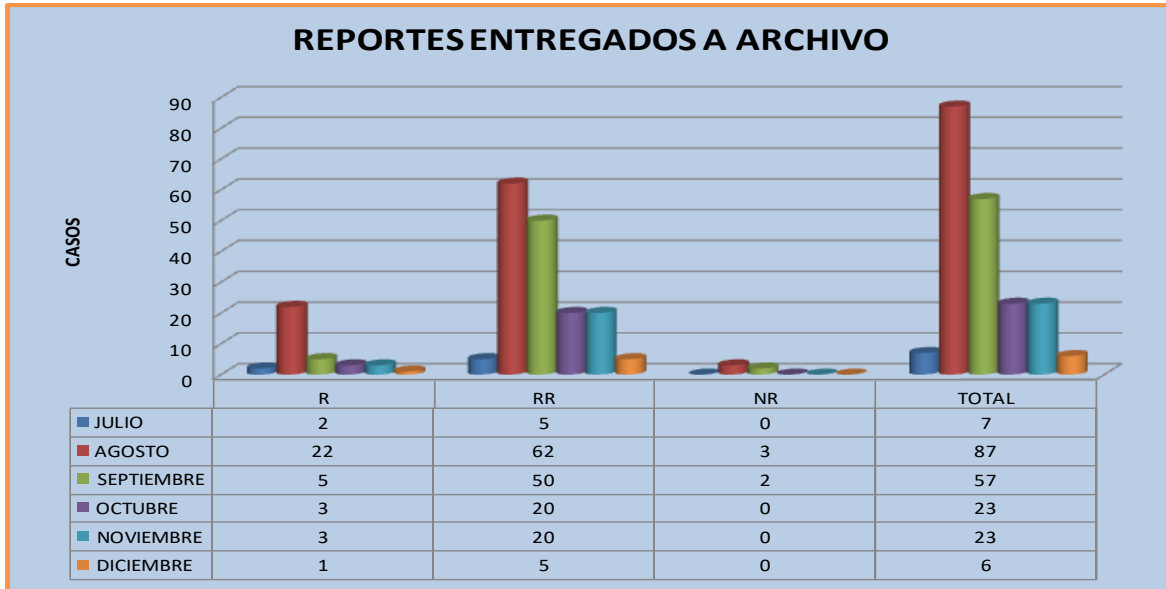


Figura 13

Los resultados de los reportes entregados al archivo son: aprobados con un 17.93% (36 reportes); aprobados con restricciones y con un 79.80% (162 reportes) y no aprobados con un 2.46% (5 reportes).

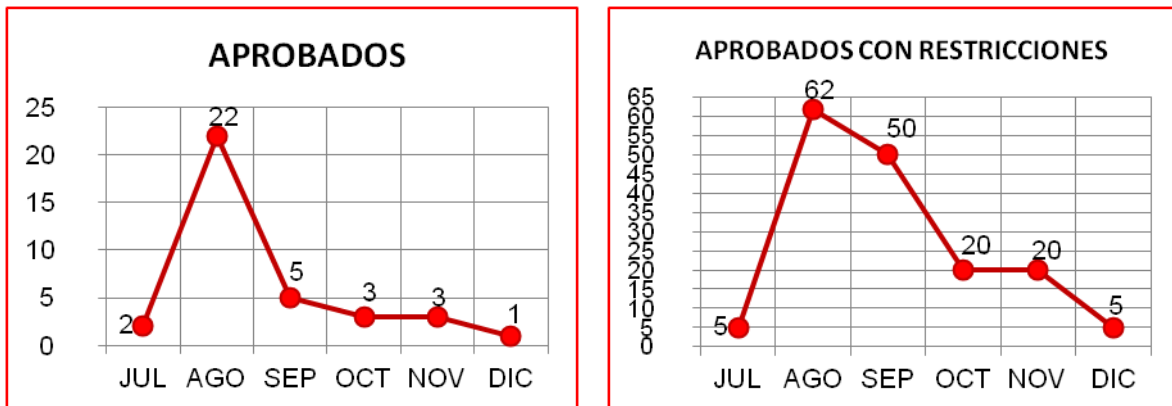


Figura 14



Figura 15

En conclusión, el CE04 es un investigador socioeconómico que presentó altibajos en su desempeño, logrando un despunte en los últimos dos meses del año.

Referente a resultados, el evaluador se encuentra dentro del promedio, debido a que la mayoría de las evaluaciones de investigación socioeconómica son resultados de aprobados con restricciones.

VI. CAPÍTULO IV. CASO DE ESTUDIO 3 (CE05)

En el presente trabajo, es importante implementar los procedimientos propuestos en el capítulo III, esto para evaluar resultados y proponer mejoras.

El periodo que se analizó fue el segundo semestre del año 2012, durante este tiempo se estudiaron los indicadores de desempeño propuestos, también es relevante mencionar que los resultados se obtuvieron de forma individual.

6.1.- CE05.- Área: *Psicología*.

Se observa al evaluador con un desempeño integral alto; es decir, su eficiencia fue en aumento, con una pequeña caída al final del año, pero gracias a la adecuada interpretación de los indicadores de desempeño y a las acciones correctivas implementadas por el supervisor y/o director del área, permitió al evaluador alcanzar un promedio general de eficiencia del 93%.

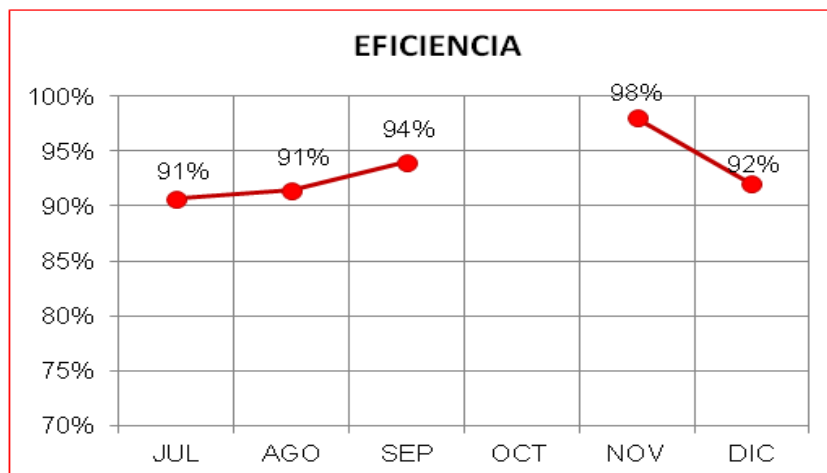


Figura 16

Las evaluaciones psicológicas y de porte de arma pueden variar por diferentes factores tales como: capacitación, supervisión, comisiones e incapacidades.



Figura 17

El número de resultados obtenidos en las evaluaciones psicológicas son: aprobados con 36 reportes (17.73%), Aprobados con restricciones con 162 reportes (79.80%) y no aprobados con 5 reportes (2.46%); por lo tanto, el evaluador se mantiene en el promedio; ya que en la mayoría de las evaluaciones psicológicas se obtiene el resultado aprobados con restricciones.

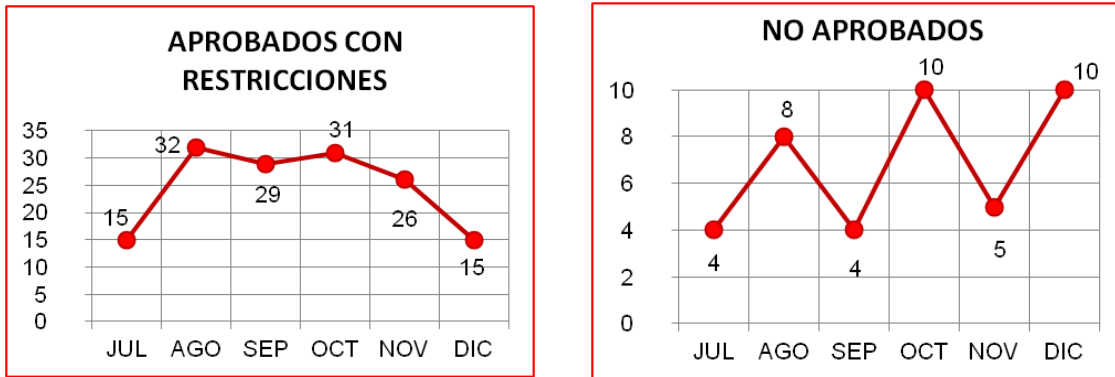


Figura 18

Los resultados obtenidos en las evaluaciones de porte de arma son: aptos con 92 reportes (50.23%) y no aptos 91 reportes (49.77%).

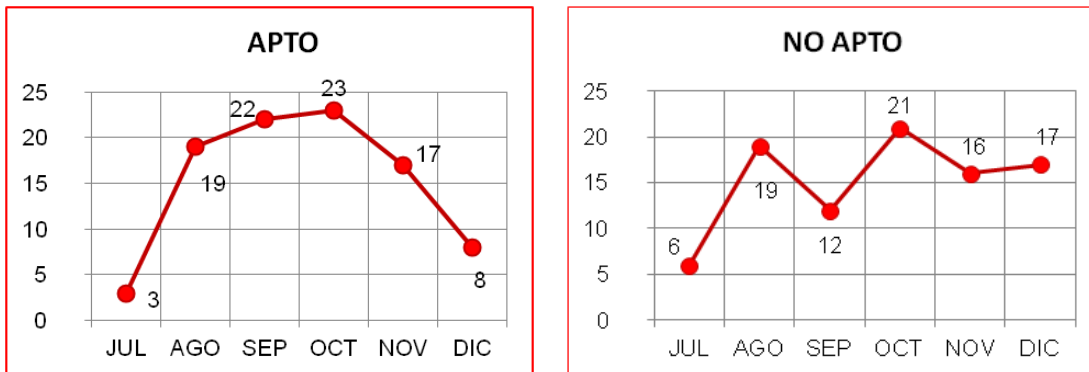


Figura 19

En conclusión, el CE03 es un psicólogo que muestra una eficiencia muy alta, logrando un buen promedio de eficiencia del 93% en general.

Referente a resultados, el evaluador se encuentra dentro del promedio, debido a que la mayoría de las evaluaciones de Psicología son resultados de aprobados con restricciones.

CONCLUSIONES

Los indicadores de desempeño han adquirido trascendencia a partir del establecimiento de la filosofía de gestión de calidad total. Constituyen importantes herramientas de gestión que proveen un valor de referencia a partir del cual se pueden realizar mediciones. En el presente trabajo se analizan los distintos puntos de vista existentes en relación a su naturaleza y utilidad. Se discute el carácter objetivo-subjetivo de los indicadores de desempeño y se puntualiza la diferencia con las estadísticas. Se analiza también a este tipo de indicadores como una herramienta útil en el proceso de evaluación y se revisa su metodología de construcción.

Se ha discutido en el presente trabajo la naturaleza de la evaluación y medición del desempeño, como también su utilidad y su diseño. Si la evaluación se sustenta en un valor de referencia como lo es un indicador, será necesariamente objetiva.

El análisis de la información generada por las áreas operativas del C3 (Psicología, Investigación Socioeconómica y Poligrafía), da a conocer el *funcionamiento* de cada una de las áreas; así como el *desempeño* integral de cada evaluador; este análisis proporciona las herramientas necesarias para realizar las *acciones* preventivas y correctivas acordes a la *problemática* del área, equipo y evaluador.

Los indicadores nos permiten detectar los puntos más débiles, así como los más fuertes, los cuales podemos reforzar sus conocimientos y habilidades con *Retroalimentación* al personal evaluador.

La implementación de los indicadores tiene como objetivo final el funcionamiento integral de todas las áreas que se interrelacionan en la emisión de resultados; en tiempo y forma adecuada.

.

BIBLIOGRAFÍA

1. Sistema Nacional de Seguridad Pública, Modelo Nacional de Evaluaciones de Control de Confianza.
2. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión - Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública.
3. Congreso del Estado de Coahuila - Ley de Sistema de Seguridad Pública del Estado de Coahuila.
4. Centro de Evaluación y Control de Confianza del Estado de Coahuila - Manual de Calidad.
5. Centro de Evaluación y Control de Confianza del Estado de Coahuila - Manual de Poligrafía.
6. Centro de Evaluación y Control de Confianza del Estado de Coahuila - Manual de Psicología.
7. Centro de Evaluación y Control de Confianza del Estado de Coahuila - Manual de Investigación Socioeconómica.
8. Wikipedia, KPI - Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/KPI>

GLOSARIO

1. **Modelo Nacional de Evaluaciones de Control de Confianza:**
2. **CNCA:** Centro Nacional de Certificación y Acreditación
3. **C3:** Centro de Evaluación y Control de Confianza
4. **Indicador de Desempeño:** El parámetro de medición que permite dar seguimiento y evaluar el cumplimiento de los objetivos de la actividad institucional o el programa especial.
5. **SSP:** Secretaria de Seguridad Pública
6. **SNSP:** Sistema Nacional de Seguridad Pública
7. **KPI – Key Performance Indicators;** que se traduce como los indicadores claves de desempeño, es decir aquellas variables, factores, unidades de medida, que consideramos “estratégicas” en nuestra institución, por ende, influyen directamente en el distintivo.

ANEXOS

MEDICIÓN DE EFICIENCIA POLIGRAFÍA CE02

D I A	Cumplimiento de entrega	Cumplimiento de redacción	Cumplimiento de diagnóstico	Interpretación e integración de entrevista/pruebas	Apego a lineamientos	TOTAL
3-07-12	5 A	5 A	5 A	5 A	5 A	25
11-07-12	5 A	5 A	5 A	4 B	5 A	24
17-07-12	5 A	5 A	5 A	5 A	5 A	25
25-7-12	5 A	4 B	4 B	4 B	5 A	22
27-7-12	5 A	5 A	5 A	5 A	5 A	25

MEDICIÓN DE EFICIENCIA POLIGRAFÍA CE02

D I A	Cumplimiento de entrega	Cumplimiento de redacción	Cumplimiento de diagnóstico	Interpretación e integración de entrevista/pruebas	Apego a lineamientos	TOTAL
3-08-12	5 A	5 A	3 C	5 A	5 A	23
8-08-12	5 A	4 B	5 A	5 A	5 A	24
13-08-12	5 A	5 A	4 B	5 A	5 A	24
17-08-12	5 A	5 A	5 A	5 A	5 A	25
29-08-12	5 A	5 A	5 A	5 A	5 A	25

**MEDICIÓN DE EFICIENCIA POLIGRAFÍA
CE02**

D I A	Cumplimiento de entrega	Cumplimiento de redacción	Cumplimiento de diagnóstico	Interpretación e integración de entrevista/pruebas	Apego a lineamientos	TOTAL
15-9-12	5 A	5 A	3 C	5 A	5 A	23
17-09-12	5 A	5 A	4 B	5 A	5 A	24
21-09-12	5 A	5 A	4 B	5 A	5 A	24
25-09-12	5 A	5 A	4 B	5 A	5 A	24
27-09-12	5 A	5 A	5 A	5 A	5 A	25

**MEDICIÓN DE EFICIENCIA POLIGRAFÍA
CE02**

D I A	Cumplimiento de entrega	Cumplimiento de redacción	Cumplimiento de diagnóstico	Interpretación e integración de entrevista/pruebas	Apego a lineamientos	TOTAL
1-10-12	5 A	5 A	5 A	5 A	5 A	25
17-10-12	5 A	5 A	5 A	5 A	5 A	25
23-10-12	5 A	5 A	5 A	3 C	5 A	23
30-10-12	5 A	5 A	5 A	4 B	5 A	24

**MEDICIÓN DE EFICIENCIA POLIGRAFÍA
CE02**

D I A	Cumplimiento de entrega	Cumplimiento de redacción	Cumplimiento de diagnóstico	Interpretación e integración de entrevista/pruebas	Apego a lineamientos	TOTAL
6-11-12	5 A	5 A	4 B	5 A	5 A	24
13-11-12	5 A	5 A	3 C	5 A	5 A	23
20-11-12	5 A	5 A	4 B	5 A	5 A	24
26-11-12	5 A	5 A	5 A	5 A	5 A	25

**MEDICIÓN DE EFICIENCIA POLIGRAFÍA
CE02**

D I A	Cumplimiento de entrega	Cumplimiento de redacción	Cumplimiento de diagnóstico	Interpretación e integración de entrevista/pruebas	Apego a lineamientos	TOTAL
5-12-12	5 A	5 A	3 C	5 A	5 A	23
10-12-12	5 A	5 A	5 A	5 A	5 A	25
13-12-12	5 A	5 A	4 B	5 A	5 A	24
19-12-12	5 A	5 A	5 A	5 A	5 A	25

MATRIZ GENERAL DE RESULTADOS DE POLIGRAFÍA

MES: SEPTIEMBRE 2012				TIEMPO			CLAVE DEL EVALUADOR: CE02						MES: OCTUBRE 2012				TIEMPO			CLAVE DEL EVALUADOR: CE02							
Day de la semana	Day del Mes	Evaluación	Num. De Eval.	E	S	T	N/A	NDI	DI(-)	DI(+)	AD	DI/AD	INC	Day del Mes	Evaluación	Num. De Eval.	E	S	T	N/A	NDI	DI(-)	DI(+)	AD	DI/AD	INC	
L	3	MAT VSP EXTRA	1	08:43 12:05 15:00	11:40 15:00 02:35			4	2					1	MAT VSP EXTRA	1	08:30 12:40 15:05	11:55 15:05 02:25						4		5	
M	4	MAT VSP EXTRA	1	08:15 12:20 15:30	10:50 15:30 03:10						5		-2	2	MAT VSP EXTRA	1	08:30 12:40 15:05	11:55 15:05 02:25									
M	6	MAT VSP EXTRA	1	08:22	12:20 03:58				2					3	MAT VSP EXTRA	1	10:01 12:34 15:26	19:17 15:26 02:32				2	2				
J	9	MAT VSP EXTRA	1	12:04 14:34	14:25 17:20	02:21 02:26		4	2					4	MAT VSP EXTRA	1	12:04 14:34 17:20	14:25 17:20 02:26				2		4			
V	7	MAT VSP EXTRA	1	08:28	11:37 03:09				2					5	MAT VSP EXTRA	1	08:28 11:37 03:09				4						
S	8	MAT VSP EXTRA												6	MAT VSP EXTRA												
L	10	MAT VSP EXTRA	1	10:21	13:05 02:44						5			8	MAT VSP EXTRA	1	10:21 13:05 02:44						2				
M	11	MAT VSP EXTRA	1	08:15	11:00 02:45			4						9	MAT VSP EXTRA	1	08:15 11:00 02:45					2					
M	12	MAT VSP EXTRA	1	08:43	11:53 03:10								1	10	MAT VSP EXTRA	1	08:43 13:05 16:11	11:53 15:02 03:02				4	2				
J	13	MAT VSP EXTRA	1	08:30 12:24	11:40 15:21	03:10 02:37		4	2					11	MAT VSP EXTRA	1	08:30 12:24 15:21	11:40 15:21 02:37						2			
V	14	MAT VSP EXTRA	1	08:18	11:24 03:06				2					12	MAT VSP EXTRA	1	08:18 12:24 15:21	11:24 15:21 02:37					2				
S	15	MAT VSP EXTRA												13	MAT VSP EXTRA												
L	17	MAT VSP EXTRA	1	08:20	11:22 03:02			4						15	MAT VSP EXTRA	1	08:20 11:22 03:02					4					
M	18	MAT VSP EXTRA	1	08:21 12:20	11:28 15:15	03:07 02:35			2					16	MAT VSP EXTRA	1	08:15 12:20 15:15	11:40 15:15 02:35					2				
M	19	MAT VSP EXTRA	1	08:13	11:11 02:58								1	17	MAT VSP EXTRA	1	08:05 11:12 02:57	11:23 15:00 02:37						5			
J	20	MAT VSP EXTRA	1	08:14	11:12 02:58				2					18	MAT VSP EXTRA	1	08:15 12:23 15:00	11:12 15:00 02:37							2		2
V	21	MAT VSP EXTRA	1	11:24	15:00 03:36			4						19	MAT VSP EXTRA	1	08:25 11:46 03:21					4					
S	22	MAT VSP EXTRA												20	MAT VSP EXTRA												
L	24	MAT VSP EXTRA	1	08:21 12:08	11:08 15:00	02:47 02:52			2					22	MAT VSP EXTRA	1	08:21 12:40 15:32	11:08 15:32 02:52					2				2
M	25	MAT VSP EXTRA	1	08:17	11:14 02:57			4						23	MAT VSP EXTRA	1	08:17 11:50 15:00	11:14 15:00 03:10						5			
M	26	MAT VSP EXTRA	1	08:17	11:32 03:15				2					24	MAT VSP EXTRA	1	13:50 16:37 02:47									2	
J	27	MAT VSP EXTRA	1	08:20 12:23	11:27 15:40	03:07 03:17		4			5			25	MAT VSP EXTRA	1	08:23 13:40 15:36	11:30 15:36 02:16							2		2
V	28	MAT VSP EXTRA	1	08:21 12:10	11:08 15:00	02:47 02:50					5		-2	26	MAT VSP EXTRA	1	08:25 12:40 15:23	11:23 15:23 02:43					4				2
S	29	MAT VSP EXTRA												27	MAT VSP EXTRA												
L	30	MAT VSP EXTRA	1	11:06	15:15 03:17									28	MAT VSP EXTRA	1	11:06 15:15 03:17										
M	31	MAT VSP EXTRA	1	13:50	16:37 02:47								5	30	MAT VSP EXTRA	1	13:50 16:37 02:47										
M		MAT VSP EXTRA	1	08:17	11:14 02:57									31	MAT VSP EXTRA	1	08:17 12:32 15:43	11:14 15:43 03:13					4				2
J																											
V																											
			28						36	8	14	20	-8				35						36	12	14	25	16
Nomenclatura:		E: Entrada S: Salida T: Tiempo de Evaluación N/A: No Aplica (suspendido) NDI: Recomendable DI(-): Detección Técnica Sin Información DI(+): Detección Técnica con Información AD: Admisión DI/AD: Detección Técnica y Admisión INC: Inconcluso.																									

MATRIZ GENERAL DE RESULTADOS DE POLIGRAFÍA

MES: NOVIEMBRE 2012				TIEMPO			CLAVE DEL EVALUADOR: CE02						MES: DICIEMBRE 2012				TIEMPO			CLAVE DEL EVALUADOR: CE02							
Día de la semana	Día del Mes	Evaluación	Num. De Eval.	E	S	T	N/A	NDI	DI(-)	DI(+)	AD	DI / AD	INC	Día del Mes	Evaluación	Num. De Eval.	E	S	T	N/A	NDI	DI(-)	DI(+)	AD	DI / AD	INC	
L														1	MAT	1	08:30	11:55	03:25				2				
														2	VESP	1	12:40	15:05	02:25								
														3	EXTRA												
M														4	MAT												
														5	VESP												
														6	EXTRA	1	13:51	15:17	03:26							2	
M														7	MAT	1	08:22	12:20	03:58				2				
														8	VESP	1	12:54	15:26	02:32				4				
														9	EXTRA	1	13:51	15:17	03:26				4				
J	1	MAT	1	12:04	14:25	02:21			4					10	MAT	1	12:04	14:25	02:21				2				
		VESP	1	14:34	17:20	02:26				2				11	EXTRA	1	14:34	17:20	02:26						4		
		EXTRA												12	MAT	1	08:28	11:37	03:09								
V	2	MAT	1	08:28	11:37	03:09								13	VESP	1	08:28	11:37	03:09				4				
		VESP												14	EXTRA												
		EXTRA												15	MAT												
S	3	MAT												16	MAT												
		VESP												17	VESP												
		EXTRA												18	EXTRA												
L	4	MAT	1	10:21	13:05	02:44			4					19	MAT	1	10:21	13:05	02:44						5		
		VESP												20	VESP												
		EXTRA												21	EXTRA												
M	5	MAT	1	08:15	11:00	02:45			4					22	MAT	1	08:15	11:00	02:45							2	
		VESP												23	VESP												
		EXTRA												24	EXTRA												
M	6	MAT	1	08:43	11:53	03:10					2			25	MAT	1	08:43	11:53	03:10				2				
		VESP												26	VESP	1	13:09	16:11	03:02						4		
		EXTRA												27	EXTRA												
M	7	MAT	1	08:30	11:40	03:10								28	MAT	1	08:30	11:40	03:10				4				
		VESP												29	VESP												
		EXTRA												30	EXTRA												
J	8	MAT	1	12:44	15:21	02:57			4					31	MAT	1	08:18	11:24	03:06						5		
		VESP												32	VESP	1	12:24	15:21	02:57							2	
		EXTRA												33	EXTRA												
V	9	MAT	1	08:18	11:24	03:06					2			34	MAT												
		VESP												35	VESP												
		EXTRA												36	EXTRA												
S	10	MAT												37	MAT												
		VESP												38	VESP												
		EXTRA												39	EXTRA												
L	11	MAT	1	08:20	11:22	03:02			4					40	MAT	1	08:20	11:22	03:02				4				
		VESP												41	VESP												
		EXTRA												42	EXTRA												
M	12	MAT	1	08:21	11:28	03:07					2			43	MAT	1	08:15	11:40	03:25						2		
		VESP												44	VESP												
		EXTRA												45	EXTRA												
M	13	MAT	1	08:13	11:11	02:58				2				46	MAT	1	08:05	11:23	03:18						5		
		VESP										5		47	VESP												
		EXTRA												48	EXTRA												
M	14	MAT	1	08:14	11:12	02:58				2				49	MAT	1	08:15	11:12	02:57				4				
		VESP												50	VESP	1	12:23	15:00	02:37						2		
		EXTRA												51	EXTRA												
J	15	MAT	1	08:14	11:12	02:58								52	MAT	1	08:25	11:46	03:21						5		
		VESP												53	VESP	1	12:40	15:32	02:52				4				
		EXTRA												54	EXTRA	1	12:40	15:32	02:52								
V	16	MAT	1	11:24	15:00	03:36						5		55	MAT												
		VESP												56	VESP												
		EXTRA												57	EXTRA												
S	17	MAT												58	MAT												
		VESP												59	VESP												
		EXTRA												60	EXTRA												
L	18	MAT	1	08:21	11:08	02:47				4				61	MAT	1	08:21	11:08	02:47								
		VESP									2			62	VESP	1	12:08	15:00	02:52								
		EXTRA												63	EXTRA												
M	19	MAT	1	08:17	11:14	02:57				4				64	MAT	1	08:17	11:14	02:57								
		VESP											-2	65	VESP	1	11:36	15:12	03:16								
		EXTRA												66	EXTRA												
M	20	MAT	1	08:17	11:32	03:15				2				67	MAT	1	08:17	11:32	03:15								
		VESP									4			68	VESP	1	12:15	15:05	02:50								
		EXTRA												69	EXTRA												
J	21	MAT	1	08:20	11:27	03:07							-2	70	MAT	1	08:20	11:27	03:07								
		VESP												71	VESP	1	12:23	15:40	03:17								
		EXTRA												72	EXTRA												
V	22	MAT	1	08:21	11:08	02:47								73	MAT	1	08:21	11:08	02:47								
		VESP									4			74	VESP	1	12:10	15:00	02:50								
		EXTRA												75	EXTRA												
S	23	MAT												76	MAT												
		VESP												77	VESP												
		EXTRA												78	EXTRA												
L	24	MAT	1	08:20	11:19	02:59								79	MAT	1	08:20	11:19	02:59								
		VESP												80	VESP	1	11:36	15:12	03:16								
		EXTRA												81	EXTRA												
M	25	MAT	1	08:20	11:45	03:25				4				82	MAT	1	08:20	11:45	03:25								
		VESP												83	VESP	1	13:00	16:02	03:02								
		EXTRA												84	EXTRA												
M	26	MAT	1	08:26	11:40	03:14					2			85	MAT	1	08:26	11:40	03:14								
		VESP												86	VESP	1	12:02	15:25	03:23								
		EXTRA				</																					

MEDICIÓN DE EFICIENCIA ISE_{Inclusión}
CE04

D I A	Cumplimiento de entrega	Cumplimiento de redacción	Cumplimiento de diagnóstico	Interpretación e integración de entrevista/pruebas	Apego a lineamientos	TOTAL
2-07-12	5 A	5 A	4 A	4 C	5 A	23
9-07-12	4 B	5 A	5 A	4 D	4 A	22
16-07-12	5 A	5 A	5 A	5 A	4 E	24

MEDICIÓN DE EFICIENCIA ISE
CE04

D I A	Cumplimiento de entrega	Cumplimiento de redacción	Cumplimiento de diagnóstico	Interpretación e integración de entrevista/pruebas	Apego a lineamientos	TOTAL
1-08-12	4 A	4 C	5 A	5 A	4 B	22
13-08-12	4 B	4 C	5 A	5 A	5 A	22
20-08-12	4 A	5 A	4 C	5 A	5 A	24
27-08-12	4 A	4 C	4 A	4 E	5 A	24

**MEDICIÓN DE EFICIENCIA ISE
CE04**

D I A	Cumplimiento de entrega	Cumplimiento de redacción	Cumplimiento de diagnóstico	Interpretación e integración de entrevista/pruebas	Apego a lineamientos	TOTAL
1-08-12	4A	4 C	5 A	5 A	4 B	22
13-08-12	4 B	4 C	5 A	5 A	5A	22
20-08-12	4 A	5 A	4 C	5 A	5 A	24
27-08-12	4 A	4C	4 A	4 E	5 A	24

**MEDICIÓN DE EFICIENCIA ISE
CE04**

D I A	Cumplimiento de entrega	Cumplimiento de redacción	Cumplimiento de diagnóstico	Interpretación e integración de entrevista/pruebas	Apego a lineamientos	TOTAL
01-10-12	4 A	4 B	4 D	5 A	5 A	22
15-09-12	4 A	4 A	4 A	5 A	5 A	22
22-09-12	4 A	4 A	5 A	4 D	4 A	21
29-09-12	5 A	5 A	4 A	4 E	4 A	22

MEDICIÓN DE EFICIENCIA ISE CE04

D I A	Cumplimiento de entrega	Cumplimiento de redacción	Cumplimiento de diagnóstico	Interpretación e integración de entrevista/pruebas	Apego a lineamientos	TOTAL
5-11-12	5 A	5 A	4 A	5 A	5 A	24
12-11-12	4 B	5 A	5 A	4 B	4 B	22
26-11-12	5 A	5 A	4 A	5 A	5 A	24

MEDICIÓN DE EFICIENCIA ISE CE04

D I A	Cumplimiento de entrega	Cumplimiento de redacción	Cumplimiento de diagnóstico	Interpretación e integración de entrevista/pruebas	Apego a lineamientos	TOTAL
7-07-12	5 A	4 C	5 A	4 B	5 A	23
17-07-12	5 A	5 A	5 A	5 A	5 A	25

INDICADOR GENERAL DE EFICIENCIA
DEPARTAMENTO: INVESTIGACIÓN SOCIOECONÓMICA

FECHA	ENTREGA	MOTIVO					REDACCION	MOTIVO					DIAGNOSTICO	MOTIVO					INTERPRETACION	MOTIVO					APEGO A LINEAMIENTOS	MOTIVO					TOTAL	
		A B C D E						A B C D E						A B C D E						A B C D E												
		A	B	C	D	E		A	B	C	D	E		A	B	C	D	E		A	B	C	D	E		A	B	C	D	E		
01-oct-12	4	*					4	*				4	*				5	*					5	*								22
15-oct-12	4	*				4	*				4	*					5	*					5	*							22	
22-oct-12	4	*				4	*				5	*					4	*					4	*							21	
29-oct-12	5	*				5	*				4	*					4	*					5	*							23	
TOTAL	17						17					17					18						19								88	

FECHA	ENTREGA	MOTIVO					REDACCION	MOTIVO					DIAGNOSTICO	MOTIVO					INTERPRETACION	MOTIVO					APEGO A LINEAMIENTOS	MOTIVO					TOTAL	
		A B C D E						A B C D E						A B C D E						A B C D E												
		A	B	C	D	E		A	B	C	D	E		A	B	C	D	E		A	B	C	D	E		A	B	C	D	E		
05-nov-12	5	*				5	*				4	*					5	*					5	*								24
12-nov-12	4	*				5	*				5	*					4	*					4	*							22	
26-nov-12	5	*				5	*				4	*					5	*					5	*							24	
TOTAL	14						15					13					14						14								70	

FECHA	ENTREGA	MOTIVO					REDACCION	MOTIVO					DIAGNOSTICO	MOTIVO					INTERPRETACION	MOTIVO					APEGO A LINEAMIENTOS	MOTIVO					TOTAL	
		A B C D E						A B C D E						A B C D E						A B C D E												
		A	B	C	D	E		A	B	C	D	E		A	B	C	D	E		A	B	C	D	E		A	B	C	D	E		
03-dic-12	5	*				4	*				5	*					4	*					5	*								23
17-dic-12	5	*				5	*				5	*					5	*					5	*								25
TOTAL	10						9					10					9						10								48	

INDICADOR DE RESULTADO ESPECIFICO DE INVESTIGACION SOCIOECONOMICA

Año:	Clave Evaluador			CE04			Clave Evaluador			Clave Evaluador			Clave Evaluador			
	TOTAL	R	RR	NR	TOTAL	R	RR	NR	TOTAL	R	RR	NR	TOTAL	R	RR	NR
2012																
ENERO																
FEBRERO																
MARZO																
ABRIL																
MAYO																
JUNIO																
JULIO	7	2	5	0												
AGOSTO	87	22	62	3												
SEPTIEMBRE	57	5	50	2												
OCTUBRE	23	3	20	0												
NOVIEMBRE	23	3	20	0												
DICIEMBRE	6	1	5	0												
	R	36			R				R				R			
	RR	162			RR				RR				RR			
	NR	5			NR				NR				NR			

Nomenclatura: R: Recomendable RR: Recomendable con Reserva NR: No Recomendable

INDICADOR DE RESULTADOS INVESTIGACIÓN SOCIOECONÓMICA

Año:	Clave Evaluador CB4		Clave Evaluador		Clave Evaluador		Clave Evaluador		Clave Evaluador		Clave Evaluador		Clave Evaluador		Clave Evaluador	
	TOTAL	TR	TA		TOTAL	TR	TA		TOTAL	TR	TA		TOTAL	TR	TA	
2012																
ENERO																
FEBRERO																
MARZO																
ABRIL																
MAYO																
JUNIO																
JULIO	43	18	25													
AGOSTO	41	20	21													
SEPTIEMBRE	40	16	24													
OCTUBRE	78	33	45													
NOVIEMBRE	90	51	39													
DICIEMBRE	55	25	30													

Nomenclatura:

TR: Total de Reportes (entregados) **TA:** Total de aplicaciones (entrevistas)

MEDICIÓN DE EFICIENCIA PSICOLOGÍA CE05

D I A	Cumplimiento de entrega	Cumplimiento de redacción	Cumplimiento de diagnóstico	Interpretación e integración de entrevista/pruebas	Apego a lineamientos	TOTAL
0-07-12	5 A	4 D	4 C	4 B	5 A	22
3-07-12	5 A	4 D	5 A	5 A	5 A	24
6-07-12	4 B	4 E	4 A	4 B	5 A	21
9-07-12	5 A	5 A	5 A	4 E	5 A	23
10-07-12	5 A	4 A	5 A	5 A	5 A	24
11-07-12	4 B	4 D	5 A	4 B	5 A	22

MEDICIÓN DE EFICIENCIA PSICOLOGÍA CE05

D I A	Cumplimiento de entrega	Cumplimiento de redacción	Cumplimiento de diagnóstico	Interpretación e integración de entrevista/pruebas	Apego a lineamientos	TOTAL
6-08-12	5 A	3 D	4 B	5 A	5 A	21
7-08-12	5 A	5 A	5 A	5 A	5 A	25
8-08-12	5 A	3 D	4 A	3 E	5 A	20
9-08-12	5 A	5 A	4 A	5 A	5 A	24
18-08-12	5 A	4 D	5 A	4 E	5 A	23
17-08-12	4 A	5 A	5 A	5 A	5 A	25
30-08-12	4 B	3 D	5 A	5 A	5 A	22

MEDICIÓN DE EFICIENCIA PSICOLOGÍA

CE05

D I A	Cumplimiento de entrega	Cumplimiento de redacción	Cumplimiento de diagnóstico	Interpretación e integración de entrevista/pruebas	Apego a lineamientos	TOTAL
4-09-12	4 A	4 A	4 C	5 A	5 A	22
5-09-12	5 A	4 A	4 D	5 A	5 A	23
6-09-12	5 A	4 A	4 D	5 A	5 A	23
10-09-12	5 A	4 D	5 A	5 A	5 A	24
17-09-12	4 A	4 A	5 A	5 A	5 A	23
19-09-12	5 A	4 A	5 A	5 A	5 A	24
20-09-12	4 B	4 A	5 A	5 A	5 A	24

MEDICIÓN DE EFICIENCIA PSICOLOGÍA

CE05

D I A	Cumplimiento de entrega	Cumplimiento de redacción	Cumplimiento de diagnóstico	Interpretación e integración de entrevista/pruebas	Apego a lineamientos	TOTAL
9-10-12	5 A	5 A	5 A	5 A	5 A	25

MEDICIÓN DE EFICIENCIA PSICOLOGÍA CE05

D I A	Cumplimiento de entrega	Cumplimiento de redacción	Cumplimiento de diagnóstico	Interpretación e integración de entrevista/pruebas	Apego a lineamientos	TOTAL
8-11-12	5 A	4 E	5 A	5 A	5 A	24
22-11-12	5 A	5 A	5 A	5 A	5 A	25

MEDICIÓN DE EFICIENCIA PSICOLOGÍA CE05

D I A	Cumplimiento de entrega	Cumplimiento de redacción	Cumplimiento de diagnóstico	Interpretación e integración de entrevista/pruebas	Apego a lineamientos	TOTAL
5-12-12	3 C	5 A	5 A	5 A	5 A	23

**INDICADOR GENERAL DE EFICIENCIA
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**

FECHA	ENTREGA	MOTIVO					REDACCION	MOTIVO					DIAGNOSTICO	MOTIVO					INTERPRETACION INTEGRACION	MOTIVO					APEGGA LINEAMIENTOS	TOTAL
		MOTIVO						MOTIVO						MOTIVO												
		A	B	C	D	E		A	B	C	D	E		A	B	C	D	E		A	B	C	D	E		
02-jul-12	5	*					4	*				4	*				4	*				5				22
03-jul-12	5	*				4	*				5	*				5	*					5				24
06-jul-12	4	*				4	*				4	*				4	*					5				21
09-jul-12	5	*				5	*				5	*				5	*					4				23
10-jul-12	5	*				4	*				5	*				5	*					5				24
11-jul-12	4	*				4	*				5	*				4	*					5				22
TOTAL	28					25					28					26					29				136	

FECHA	ENTREGA	MOTIVO					REDACCION	MOTIVO					DIAGNOSTICO	MOTIVO					INTERPRETACION INTEGRACION	MOTIVO					APEGGA LINEAMIENTOS	TOTAL
		MOTIVO						MOTIVO						MOTIVO												
		A	B	C	D	E		A	B	C	D	E		A	B	C	D	E		A	B	C	D	E		
06-ago-12	5	*				3	*				4	*				5	*					4				21
07-ago-12	5	*				5	*				5	*				5	*					5				25
08-ago-12	5	*				3	*				4	*				3	*					5				20
09-ago-12	5	*				5	*				4	*				5	*					5				24
15-ago-12	5	*				4	*				5	*				4	*					5				23
17-ago-12	5	*				5	*				5	*				5	*					5				25
30-ago-12	4	*				3	*				5	*				5	*					5				22
TOTAL	34					28					32					32					34				160	

FECHA	ENTREGA	MOTIVO					REDACCION	MOTIVO					DIAGNOSTICO	MOTIVO					INTERPRETACION INTEGRACION	MOTIVO					APEGGA LINEAMIENTOS	TOTAL
		MOTIVO						MOTIVO						MOTIVO												
		A	B	C	D	E		A	B	C	D	E		A	B	C	D	E		A	B	C	D	E		
04-s ep-12	4	*				4	*				4	*				5	*					5				22
05-s ep-12	5	*				4	*				4	*				5	*					5				23
06-s ep-12	5	*				4	*				4	*				5	*					5				23
10-s ep-12	5	*				4	*				5	*				5	*					5				24
17-s ep-12	4	*				4	*				5	*				5	*					5				23
19-s ep-12	5	*				4	*				5	*				5	*					5				24
20-s ep-12	5	*				4	*				5	*				5	*					5				24
24-s ep-12	5	*				5	*				5	*				5	*					5				25
TOTAL	38					33					37					40					40				188	

**INDICADOR GENERAL DE EFICIENCIA
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**

FECHA	ENTREGA	MOTIVO					REDACCION	MOTIVO					DIAGNOSTICO	INTERPRETACION INTEGRACION					MOTIVO	APEGO A LINEAMIENTOS	TOTAL						
		MOTIVO						MOTIVO						MOTIVO													
		A	B	C	D	E		A	B	C	D	E		A	B	C	D	E				A	B	C	D	E	
09-oct-12	5	*					5					5	*				5					5					25
TOTAL	5					5					5					5						5					25

FECHA	ENTREGA	MOTIVO					REDACCION	MOTIVO					DIAGNOSTICO	INTERPRETACION INTEGRACION					MOTIVO	APEGO A LINEAMIENTOS	TOTAL						
		MOTIVO						MOTIVO						MOTIVO													
		A	B	C	D	E		A	B	C	D	E		A	B	C	D	E				A	B	C	D	E	
08-nov-12	5	*				4					5	*				5						5					24
23-nov-12	5	*				5					5	*				5						5					25
TOTAL	10					9					10					10						10					49

FECHA	ENTREGA	MOTIVO					REDACCION	MOTIVO					DIAGNOSTICO	INTERPRETACION INTEGRACION					MOTIVO	APEGO A LINEAMIENTOS	TOTAL						
		MOTIVO						MOTIVO						MOTIVO													
		A	B	C	D	E		A	B	C	D	E		A	B	C	D	E				A	B	C	D	E	
05-dic-12	3	*				5					5	*				5						5					23
TOTAL	3					5					5					5						5					23

