

LINEAMIENTOS PARA LA  
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
DE LOS DIRECTORES DEL  
INSTITUTO ELECTORAL DEL  
ESTADO, PARA LOS PERIODOS  
2001 Y 2002.

## **PRESENTACIÓN**

El Instituto Electoral del Estado de Puebla con el fin de incentivar el logro de su Visión, Misión y Valores que están implícitos en el planteamiento estratégico que habrá de consolidarse en los próximos años, ha determinado por medio del máximo Órgano Central y a través de la Dirección General de este Instituto, proponer las bases metodológicas que permitan hacer una correcta interpretación del cumplimiento funcional de las acciones de los cuales son responsables las Direcciones Administrativas.

Las medidas de rendimiento y desempeño institucional que se proponen revisar, incluirán factores como el cumplimiento, los resultados y la efectividad de la actuación emprendida, valorando las actividades que se realizaron internamente y la forma de como se alcanzaron los parámetros establecidos, por medio del análisis del desarrollo de cada uno de los procesos sustantivos de las Unidades Administrativas sujetas a la evaluación.

En este sentido, es indispensable proponer una estructura, donde la autoridad evaluadora cuente con una forma homogénea e institucional para calificar el desempeño de los directores y de esta forma considerar su ratificación, lo cual podrá dar certeza en la dirección en que se avanza, y al mismo tiempo, generará las expectativas que podrán determinar posibles desviaciones en los objetivos estratégicos del Instituto. Esto posibilitará, tomar decisiones a tiempo o en su caso preventivas y no correctivas, además se podrá aclarar un panorama en el que se consideren los sectores que tendrán que ser reforzados o bien mejorados dependiendo de los resultados y necesidades de cada una de ellos.



Bajo este contexto, en cumplimiento al acuerdo del Consejo General, se plantean en este documento, los conceptos metodológicos que pensamos son necesarios para contar con una forma interna de medición oportuna y eficaz, que permitan evaluar el desempeño de los Directores en los periodos 2001 y 2002, y que consolide sobre bases concretas de actuación, la preparación del Instituto hacia el proceso electoral del año 2004.

## **ANTECEDENTES**

Con la Reforma Constitucional propuesta y aprobada en el mes de julio del 2000, se dispuso la elaboración de un nuevo ordenamiento en materia electoral creando así el Instituto Electoral del Estado que reemplazó a la Comisión Estatal Electoral.

La creación de este Instituto, vino a reforzar la función de organizar las elecciones en el ámbito estatal, entre otros factores con la profesionalización de los servidores electorales .

En este sentido, el Instituto ha organizado y desarrollado el proceso electoral ordinario del 2001 para elegir Presidentes Municipales y a los integrantes del Poder Legislativo del Estado de Puebla, así como el proceso electoral extraordinario en el 2002 celebrado en el Municipio de Molcaxac; en este tenor se tendrá la oportunidad de medir el desempeño de las unidades administrativas con base a los resultados obtenidos.

Es importante decir, que la definición de las medidas de rendimiento no son fáciles de establecer, porque se requerirá de equilibrar los intereses de todos cuantos participen en este Instituto, siendo necesario identificar plenamente como se hicieron las actividades, los problemas enfrentados y la solución a los mismos, así como el perfil del funcionario responsable.

De esta forma resulta indispensable revisar y comprobar las acciones emprendidas por los titulares de cada una de las Direcciones en los periodos sugeridos, debiendo considerar, que debido a la necesidad de enfrentar el proceso electoral 2001 que estaba puesto en marcha, la presentación de los resultados durante la fase en estudio, fue con una estructura heterogénea y sin líneas específicas que asociaran la interpretación de los resultados, por lo que para este ejercicio es necesario contar con criterios metodológicos

los informes finales reportados hasta la fecha de las áreas involucradas directamente y de aquellas que por sus atribuciones tuvieron participación, supervisión o que en su momento coadyuvaron con el operativo, para que de esta forma valorándolas en su conjunto, se logre un análisis objetivo que permita medir el desempeño de las Direcciones.

Con estos elementos, y apegados al marco legal vigente que rige el rumbo del Instituto Electoral del Estado, se proponen parámetros homogéneos que permitan medir y evaluar el desempeño de los funcionarios durante los periodos 2001 y 2002 respectivamente, lo que reconocerá los alcances y resultados obtenidos, y donde se podrá identificar con bases documentales las fronteras de los procesos, sus limitantes y logros, y con ello fijar las bases para alcanzar los objetivos propuestos para el año 2004.

Para tal caso, se cuenta con soportes documentales que son resultado del trabajo llevado a cabo en cada uno de los periodos establecidos, en primera instancia por las Comisiones Permanentes del Consejo General; en segundo lugar por la Contraloría Interna; y por ultimo por los informes que remitieron en su momento los Directores de Área al Director General.

Sin duda este procedimiento institucional, deberá de sentar un precedente, con el cual se formen criterios homogéneos y con bases sólidas para los años subsecuentes, incluyendo el presente.

## **MARCO LEGAL**

### **De la profesionalización del Instituto Electoral del Estado.**

➤ **Artículo 72**

El Instituto será autónomo en su funcionamiento, independiente en sus decisiones y profesional en su desempeño.

➤ **Artículo 77**

Para el desempeño de sus actividades el Instituto contará en su estructura con órganos de dirección, ejecutivos y técnicos, integrados con el personal calificado necesario para prestar el Servicio Electoral Profesional, en términos del artículo 102 de este Código.

### **De las atribuciones del Consejero General.**

➤ **Artículo 89 fracción VI**

Nombrar a los Directores de la Junta Ejecutiva, de entre las propuestas que en terna presente el Director General, a través del Consejero Presidente.

### **De las atribuciones de la Junta Ejecutiva.**

➤ **Artículo 95**

Fracción I.- Propone al Consejo General, las políticas y programas generales, y fijar los procedimientos administrativos;

Fracción II.- Fijar las políticas generales, programas, sistemas y procedimientos administrativos del Instituto:

### **De las atribuciones de Director General.**

➤ **Artículo 98**

Fracción I.- Cumplir los acuerdos del Consejo General, en su ámbito de competencia.

Fracción II.- Propone al Consejero Presidente del Consejo General, en terna, el nombramiento de los Directores del Instituto.

### **De las atribuciones de la Contraloría interna del Instituto.**

➤ **Artículo 109**

Fracción IV. Revisar... y evaluar, desde el punto de vista programático los objetivos de los programas a cargo del Instituto , determinado, en su caso, las desviaciones de los mismos y las causas que le dieron origen.

### **De las atribuciones de las Comisiones Permanentes del Consejo General.**

➤ **Artículo 15**

Fracción I Supervisar y vigilar el cumplimiento de los objetivos contenidos en los planes de trabajo de las áreas correspondientes del Instituto;

Fracción II Coadyuvar con las Direcciones del Instituto para el mejor desempeño de sus funciones.

Fracción III.- Proponer la inclusión o exclusión de objetivos y actividades en los programas de trabajo respectivos;

Fracción IV.- Formular informes y dictámenes relacionados con el ámbito de su competencia;

Fracción V.- Fijar sus propios procedimientos y normas de trabajo; y

Fracción VI.- Las demás que les confiera el Código, el presente reglamento y el propio Consejo General.

## **MÉTODO DE EVALUACIÓN**

La forma para evaluar el desempeño de los directores durante los periodos 2001 y 2002 que ahora se plantea, tiene que ver con la contribución y certificación de los resultados que fueron reportados por cada uno de los directivos del Instituto con respecto a los objetivos comprometidos en el tiempo y espacio determinado.

Con este antecedente, se propone para dicho análisis una serie de variables que permitirán ponderar una opinión que podrá ser discutida en el órgano encargado de evaluar a las Direcciones.

### ***Autoridad evaluadora***

Para tal caso se propone la creación de una “*Comisión Especial de Evaluación de Directores*” a la cual podrán asistir de manera permanente los representantes de partidos políticos, así como los del poder legislativo acreditados ante el Consejo General; misma que estará integrada por Consejeros Electorales del Consejo General; y el Director General como Secretario de la misma, autoridad que emitirá su dictamen final apoyado en las siguientes:

### ***Fuentes de información***

- 1) En primera instancia en los informes anuales por cada periodo que al efecto rindieron las Comisiones Permanentes del Consejo General, siendo las de Organización Electoral; Capacitación Electoral y Educación Cívica; Prerrogativas, Partidos Políticos, Medios de Comunicación y Topes de Gastos de Campaña; y la Administrativa y del Servicio Electoral Profesional, mismas que en uso de sus atribuciones supervisaron y vigilaron el cumplimiento a los planes de trabajo de las

direcciones y en su momento coadyuvaron en su desempeño, desprendiéndose de su contenido la valoración de las acciones directivas.

- 2) En segundo lugar, por los resultados de la aplicación de las auditorías practicadas por la Contraloría Interna por cada periodo, de donde se desprende la evaluación desde el punto de vista programático de las áreas operativas del instituto, y en su caso, las desviaciones de los mismos y las causas que le dieron origen.
- 3) Los informes presentados por los Directores de Área a la Dirección General por cada periodo, mismos que contienen el análisis del cumplimiento a las metas establecidas, problemas enfrentados y soluciones aplicadas, desde una perspectiva global en cada período.
- 4) La información y documentación adicional que previo acuerdo de la *Comisión Especial de Evaluación* se solicite, con la que pueda lograrse una mayor perspectiva del objeto de análisis.

Estos serán los soportes documentales de la evaluación, mismos que ordenados y sistematizados, deberán ser valorados en su conjunto, proporcionando los componentes de análisis a los integrantes de la Comisión Especial del Consejo General, para medir el desempeño que sustenta la actuación de los Responsables de cada Área del Instituto, de forma tal que, el dictamen final, serán puestos a consideración del Consejo General.

En el caso concreto de la Dirección de Asuntos Jurídicos, la información necesaria para su evaluación estará basada en los informes remitidos a la Dirección General, el informe de la Contraloría Interna del Instituto y la información y documentación adicional que previo acuerdo de la *Comisión Especial de Evaluación* se solicite, con la que pueda lograrse una mayor perspectiva del objeto de análisis.



### ***Perfil directivo del funcionario***

Finalmente con el objeto de contar con una evaluación integral, es importante sumar un análisis al perfil directivo del funcionario, que determine el desarrollo profesional individual, ponderando criterios que detectan la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos, aquellos que consideramos como elementos de desarrollo del grupo directivo.

### ***Tiempos programados***

*La Comisión Especial de Evaluación* determinará el tiempo programado para efectuar el análisis planteado donde se tendrán que considerar las cargas de trabajo y las prioridades que cada Área Administrativa tenga en la ejecución de sus acciones, así como la agenda del Consejo General.

## **Metodología de evaluación**

Una vez identificadas las fuentes de información documental de las que resultan las variables aplicables y los parámetros que definan la eficiencia y eficacia en la actuación de los directores ( perfil directivo) se procederá al desarrollo de la metodología que se deberá agotar por cada uno de los documentos propuestos, misma que se describe a continuación.

### **1) INFORME DE LAS COMISIONES PERMANENTES**

- **Objetivo.** Obtener de dichos informes una opinión cualitativa, sustentada en los acuerdos, recomendaciones y observaciones que en el marco de su competencia emitió en relación al desempeño de la Unidad Administrativa respectiva.
- **Procedimiento.** La Comisión Especial de Evaluación, analizará los informes anuales de las Comisiones Permanentes de cada periodo, que fueron remitidos en su oportunidad al Presidente del Consejo General, evaluando:
  1. Los acuerdos y observaciones respecto del cumplimiento de las actividades y objetivos, contenidos en el programa de trabajo de la Dirección respectiva.
  2. Las recomendaciones emitidas al titular del área evaluada.
  3. El cumplimiento en su caso, o la acción emprendida por la Dirección en atención a los puntos 1 y 2 anteriores.

Con base a esta revisión, los integrantes de la Comisión podrán aportar su punto de vista que formará parte de la estructura de evaluación.

## **2) RESULTADO DE LAS AUDITORIAS PRACTICADAS POR LA CONTRALORÍA INTERNA**

- **Objetivo.** Detectar la actuación de las Direcciones en sus espacios delimitados por la legislación vigente, su cumplimiento programático, analizando en su caso las desviaciones de los mismos e identificar las causas que le dieron origen.
  
- **Procedimiento.** Para obtener este segundo parámetro de evaluación, habrá de considerarse el reporte de auditorias practicadas por la Contraloría Interna del Instituto, en el cual se tendrán que anotar, en el caso de existir, las incidencias en los procesos y procedimientos internos de las Direcciones, y será muy importante retomar las observaciones, porque con ellas se precisará el área que es susceptible de mejora. Indispensable también, es considerar el cumplimiento y la forma que se empleo para la solventación de las mismas; como importante, es resaltar la consecución de los logros obtenidos por las Direcciones del Instituto.

### **En tal sentido la Comisión Especial de Evaluación deberá:**

- a) Evaluar el número de observaciones y recomendaciones por cada periodo.
  
- b) Evaluar las desviaciones programáticas y las causas que le dieron origen, identificando y considerando solo aquellas imputables al Director evaluado.

- c) Evaluar y ponderar en su momento las actividades cumplidas en términos del programa respectivo.

### **3) ANÁLISIS DE LOS INFORMES ANUALES DE LAS DIRECCIONES**

- **Objetivo.** Que los miembros de la Comisión Especial de Evaluación complementen los argumentos encontrados en los parámetros anteriores, con una serie de componentes adicionales que comparados, le permitan una opinión soportada sobre el desempeño de las Direcciones. Estas variables estarán sujetas al análisis de los informes presentados por los evaluados, que en su momento fueron remitidos a la Dirección General, procedimiento que dará certeza en el alcance de los objetivos globales que marcaban las metas establecidas para esos momentos, además de encontrar la forma en como se enfrentaron las circunstancias adversas y cuales fueron los argumentos que se aplicaron para su resolución.

Es necesario aclarar, que la interpretación de dichos informes es independiente de las observaciones y solventaciones derivadas de las auditorías practicadas por la Contraloría Interna, siendo complementarios para la evaluación final.

- **Procedimiento:** Esta etapa se sustenta en la revisión de los informes remitidos en su oportunidad a la Dirección General, que permitirá ponderar el cumplimiento o en su caso, el desfase de sus programas de trabajo, así como el logro de las metas establecidas para el periodo en cuestión.

**En tal sentido, se deberá identificar y evaluar:**

- a) El cumplimiento de las actividades en el periodo programado.
- b) Las desviaciones o desfases programáticos reconocidos por Director evaluado y las causas que le dieron origen.
- c) Las acciones directivas para solucionar los problemas enfrentados y sus resultados.

#### **4) PERFIL DIRECTIVO DEL FUNCIONARIO**

La suma de los resultados obtenidos de los soportes documentales uno, dos y tres anteriores, analizados en su conjunto, debe permitir en esta etapa consolidar un criterio evaluativo del titular del área, sin embargo, consideramos necesario incluir para obtener una medida de desempeño global del funcionario electoral, patrones adicionales que permitan a su vez evaluar el desarrollo individual profesional, por lo que se propone al final ponderar criterios que otorgan eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos, aquellos que consideramos como elementos de desarrollo del grupo directivo y que citamos a continuación.

#### **Desempeño y Desarrollo del Grupo Directivo**

- **Objetivo.** Inferir sobre el nivel de desarrollo y evolución cualitativa alcanzada por los Directores, en el sentido de conocer las tácticas que implantaron para conseguir sus objetivos, lo que dará pauta para identificar el status evolutivo de su perfil, y que asistirá para reforzar a tomar medidas preventivas en los aspectos que de no atenderse (previando el próximo proceso electoral) se convertirán en espacios vulnerables para el Instituto.

➤ **Procedimiento.** Los integrantes de la Comisión Especial de Evaluación realizarán un análisis de la actuación de los Directores en el periodo comprendido, tomando en cuenta su responsabilidad y el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en los periodos 2001 y 2002 sujetos a la evaluación, valorando los siguientes aspectos:

1. Conocimiento en materia electoral (tanto general, como de atribuciones particulares);
2. Habilidades;
3. Experiencia;
4. Responsabilidad;
5. trabajo en equipo;
6. Disposición; e
7. Innovación.

La parte de los resultados, tendrá que ser verificada en el ámbito de la competencia de cada Dirección y en el marco de su contribución y apoyo a las demás áreas que así lo requirieron.

## **INTERPRETACIÓN DE LA EVALUACIÓN**

La evaluación que ahora se propone, se refiere a una forma de análisis cualitativo de las acciones emprendidas por los Directores del Instituto, donde por medio del señalamiento de las limitantes y los resultados que se han logrado en el periodo, permita identificar los aspectos prácticos de su desempeño global en la operación de los periodos 2001 y 2002.

La interpretación será en dos acciones:

### **1. Identificación de procesos sustantivos**

Identificar aquellos procesos que para cada Dirección fueron necesarios para el cumplimiento de sus atribuciones, con lo que pueda tenerse una base homogénea e institucional para medir el desempeño de los Directores.

### **2. Análisis de resultados obtenidos de las variables**

Para interpretar esta valoración, se plantea describir el análisis de la información a partir de un diseño gráfico en una matriz de seguimiento, donde se incluyan las 4 variables independientes referidas anteriormente, esto sin otorgar pesos específicos determinados, toda vez que se podría incurrir en el riesgo de plantear de forma inadecuada la ponderación de resultados.

Con esta estructura de evaluación propuesta, se pretende obtener una perspectiva del aprovechamiento y aprendizaje en el espacio y el tiempo que los Directores han logrado, y marcará una pauta para que con base al desempeño histórico observado, se

propicien las condiciones de la búsqueda de mejoras de los procesos que están bajo su responsabilidad.

### **Políticas complementarias.**

Los Directores de las Áreas Administrativas del Instituto tendrán derecho de audiencia por la autoridad evaluadora aportando argumentos en forma verbal que aclare el desempeño de sus funciones ante hechos específicos que demuestren un procedimiento adecuado o erróneo en el desarrollo de una actividad determinada.

Los plazos de evaluación a los titulares deben ser calendarizados periódicamente, y serán determinados por la *Comisión Especial de Evaluación* en coordinación con la Dirección General, para lo cual se tendrán que considerar las cargas de trabajo y las prioridades que cada Área Administrativa tenga en la ejecución de sus acciones.

El resultado de las evaluaciones de cada uno de los Directores se harán del conocimiento del Consejo General a través de su Consejero Presidente.

## **CONCLUSIÓN**

Al concluir con esta tarea se pretende que exista claridad en los puntos álgidos donde se tendrá que poner mayor atención con miras al próximo proceso electoral.

Sin duda este ejercicio será un precedente significativo sobre los compromisos, acciones y alcances que estarían impactando la gestión del Instituto en los próximos años.