



**Universidad Autónoma del Estado de México**  
**Facultad de Ciencias Políticas y Sociales**



**Propuesta de instrumentación de un modelo de evaluación del desempeño  
en la administración de capital humano: una estrategia de la Nueva Gestión  
Pública**

**Tesis**

**Que para obtener el título de  
Licenciada en Ciencias Políticas y Administración Pública**

**Presenta:**

**Alondra Paola Vera Rangel**

**Directora:**

**Dra. Martha Esthela Gómez Collado**

**Toluca, Estado de México. Junio 2021**

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO 1. LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA .....</b>	<b>9</b>
1.1 Nueva Gestión Pública .....	10
1.2 Principios y herramientas de la Nueva Gestión Pública.....	15
1.3 El modelo de la Nueva Gestión Pública.....	22
1.4 Fortalezas y debilidades de la Nueva Gestión Pública.....	26
1.5 Alcances de la Nueva Gestión Pública.....	31
<b>CAPÍTULO 2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO ESTRATEGIA DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA.....</b>	<b>36</b>
2.1 La evaluación en el sector público.....	37
2.2 Principios de la evaluación del desempeño.....	42
2.3 Métodos de evaluación del desempeño.....	49
2.4 Objetivos y ventajas de la evaluación del desempeño.....	55
<b>CAPÍTULO 3. COORDINACIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL HUMANO. .....</b>	<b>61</b>
3.1 Antecedentes de la Coordinación de Administración de Capital Humano... ..	62
3.2 Estructura y funcionamiento de la Coordinación de Administración de Capital Humano.....	63
3.3 Estrategia metodológica del trabajo de campo.....	66
3.4 Modelo de un proceso de evaluación del desempeño.....	78

<b>CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE INSTRUMENTACIÓN DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....</b>	<b>82</b>
4.1 Enfoques de evaluación para la recolección y procesamiento de información. .....	83
4.2 Objetivo de la implementación de un modelo integral de desempeño: un nuevo esquema de control y evaluación. ....	93
4.3 Propuesta de proceso para la implementación del modelo de evaluación del desempeño.....	99
4.4 Alcances de la instrumentación de un modelo de evaluación del desempeño. .....	102
 <b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>105</b>
 <b>ANEXOS .....</b>	<b>110</b>
 <b>REFERENCIAS .....</b>	<b>123</b>

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación surge con objeto de diseñar una propuesta de modelo de evaluación del desempeño en la Coordinación de Administración de Capital Humano de la Dirección General de Administración y Finanzas en la Consejería Jurídica y Servicios Legales de la Ciudad de México; los motivos, estrategias y algunos resultados que tendría la implementación de este modelo se examinan desde la investigación académica para identificar, primero, las distintas corrientes que la literatura científica ha producido sobre el objeto de estudio y, segundo, el análisis de los enfoques de la Nueva Gestión Pública y sus estrategias para alcanzar la eficacia, eficiencia y efectividad en el sector público. Partiendo de esta idea, se establece que la evaluación del desempeño ofrece soluciones desde el ámbito de la racionalidad administrativa acompañada de aspectos esenciales de modernización.

La importancia de la investigación radica en dos factores esenciales, la Nueva Gestión Pública y la evaluación del desempeño, donde la primera supone un conjunto de herramientas y estrategias aplicadas al ámbito público bajo un componente racional con el objetivo de hacer más eficiente la toma de decisiones y las respuestas que las organizaciones tienen en la adaptación al cambio. La segunda, refiere un conjunto de procesos técnicos puestos en práctica, haciendo posible la obtención y procesamiento de los datos obtenidos a través de la aplicación de herramientas que proporcionen un diagnóstico e identificación de las particularidades que justifican la existencia de la organización.

La pregunta de investigación que orienta los esfuerzos de indagación consiste en dar respuesta al siguiente cuestionamiento, ¿la evaluación del desempeño es una estrategia útil para diagnosticar si el recurso humano de la Coordinación de Administración de Capital Humano es eficiente?, mientras que el hipótesis de esta investigación afirma que “si se diagnostica al personal de la Coordinación de Administración de Capital Humano será posible conocer si el trabajo que ejecuta es

adecuado para el logro de objetivos; por lo tanto, la implementación de un modelo de evaluación del desempeño es la estrategia idónea para medir el grado de eficiencia con que los recursos humanos desarrollan sus funciones y actividades.”

El objetivo general de la investigación consiste en analizar los distintos modelos teóricos que sustentan el enfoque de la Nueva Gestión Pública, así como las corrientes de pensamiento en torno a la evaluación del desempeño, para poder identificar las deficiencias de gestión que se presentan en la Coordinación de Administración de Capital Humano, para que, de este modo, se pueda diseñar una propuesta de instrumentación de modelo de evaluación del desempeño que haga posible que los tomadores de decisiones instrumenten estrategias que conduzcan a la eficiencia organizacional.

Como objetivos específicos se establecen; el análisis de la Nueva Gestión Pública, la descripción de las distintas concepciones que se tienen de la evaluación del desempeño, además de la identificación de las deficiencias organizacionales que presenta la Coordinación y, de ese modo, proponer la instrumentación de un modelo de evaluación del desempeño en la Coordinación de Administración de Capital Humano, para determinar posibles estrategias y alcances relacionados con la información obtenida a partir del diagnóstico de la organización.

Ahora bien, desde el punto de vista metodológico, esta investigación atendió un proceso inductivo concebido, en términos de Corbetta (2007), como un proceso cíclico que inicia y concluye con el uso de la teoría; ya que la propuesta de instrumentación del modelo de evaluación del desempeño justifica su existencia en los alcances que puede tener su aplicación respecto a lo que propone la NGP, con el objetivo de hacer eficiente y eficaz la administración, aunado a la incorporación de un modelo integral de desempeño como un nuevo esquema de control y evaluación que cumple con un principio gerencialista a partir del cual se busca implementar herramientas y estrategias vinculadas al ejercicio de las actividades y

responsabilidades de los servidores públicos adscritos a la Coordinación de Administración de Capital Humano.

Asimismo, se señala que la información recopilada se obtuvo a partir de cuestionarios aplicados a servidores públicos adscritos a la Coordinación; por lo que es importante destacar que, en cuanto al muestreo, se interrumpió la aplicación de instrumentos al tener en cuenta lo que Glaser y Strauss señalan como Saturación Teórica o Metodológica en la investigación, cuya construcción parte del supuesto de interrumpir la recopilación de datos cuando el trabajo de campo llega a un punto de saturación en el cual los datos recopilados ya no aportan conocimiento nuevo o información útil; por lo tanto, en la aplicación de instrumentos se pudo percibir que ya no existían elementos nuevos que evidenciaran situaciones diferentes a las ya establecidas durante la investigación y aplicación de los cuestionarios.

En síntesis, este trabajo se concibió como una investigación de tipo descriptiva-explicativa que enfatiza las características del objeto de estudio, es decir la evaluación del desempeño; y que también identifica como categorías de análisis los recursos humanos, los distintos enfoques de la Nueva Gestión Pública, los cuales retoma del neo-institucionalismo, el cual establece que los resultados gestados en las instituciones se explican por la acción individual a partir de la cual se legitima y determina el comportamiento de los agentes a través de un ejercicio de razonamiento deductivo además de profundizar en el cambio como una característica inherente al contexto institucional; la elección racional a través de mecanismos de competencia y visión sistemática de los procesos; y la teoría gerencialista, la cual propone mayor libertad de gestión y toma de decisiones, innovación en los procesos, priorizar la función directiva del gobierno, así como sus campos de aplicación. Posteriormente, se seleccionó como caso de estudio a la Coordinación de Administración de Capital Humano, para detallar la formulación e implementación del modelo y poder inferir, a partir de su estudio indagatorio, la posibilidad de aplicación del modelo aquí propuesto. Por otra parte, se utilizó la revisión documental, cuestionarios y referentes bibliográficos como técnicas de

investigación, las cuales permitieron esclarecer los motivos de implementación del modelo de evaluación del desempeño a partir de las experiencias de la Nueva Gestión Pública.

La relevancia de la investigación radica en no perder de vista la trascendencia que tiene el estudio de los temas típicos de la administración pública y, a través de los cuales, se hace visible; la gestión del recurso humano es factor preponderante en las organizaciones para el cumplimiento de los objetivos y fines organizacionales y, más aún, desde el ámbito de la evaluación del desempeño bajo la premisa de gestionar eficientemente dicho recurso.

En términos de estructura la investigación se integra de la siguiente manera: en el capítulo primero se enuncian, en términos generales, las principales características de la Nueva Gestión Pública, seguido de algunos ejemplos de su establecimiento y permanencia en el sector público; además de los principios y herramientas retomados de las teorías ya referidas para el cumplimiento de los objetivos de la NGP; así como las principales fortalezas, debilidades y alcances en su instrumentación.

En el capítulo segundo se establece la trascendencia, impacto e importancia de la evaluación del desempeño, así como los principios que la guían en el desarrollo de la administración y los métodos existentes relacionados con ella, aunado a los objetivos y ventajas que implica su establecimiento en las organizaciones del sector público.

El capítulo tercero hace referencia a los antecedentes, estructura y funcionamiento de la Coordinación de Administración de Capital Humano en la Consejería Jurídica y de Servicios Legales de la Ciudad de México, destacando su estructura y funcionamiento. Al mismo tiempo que se establece la estrategia metodológica utilizada en la investigación y los datos recopilados a través de los cuestionarios aplicados a los servidores públicos adscritos a dicha unidad administrativa.

El capítulo cuarto destaca los aspectos que intervienen para la obtención de datos e información en la organización por medio de un diagnóstico, enfatizando las ventajas que produce una visión holística e integral, haciendo referencia a los objetivos, desarrollo y alcances de la propuesta, descrita en un mapa de procesos.

Finalmente, se incluyen las conclusiones del trabajo de investigación, las cuales muestran una visión general de los hallazgos obtenidos durante la revisión teórica, conceptual, práctica y la relación existente entre éstas, con objeto de sustentar los elementos necesarios para el establecimiento del modelo de evaluación del desempeño propuesto.

## **CAPÍTULO 1**

### **LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA**

El planteamiento de referentes teóricos para el desarrollo de una investigación es de suma importancia, ya que son indispensables como guía de la investigación. Asimismo, Hernández (1997) señala que el sustento de una investigación radica en el análisis y exposición de los enfoques teóricos pertinentes a la temática desarrollada, por lo que distingue que ésta coadyuva a ampliar el estudio y evitar desviaciones, así como proveer de un marco de referencia que permita interpretar futuros resultados.

El estudio y análisis del *New Public Management* es fundamental para la presente investigación y, a pesar de que posee múltiples traducciones, se abordará el enfoque de la Nueva Gestión Pública (NGP), el cual focaliza su estudio en la convergencia que se produce entre la administración pública y la administración privada para lograr la modernización administrativa en las organizaciones del sector público. Por medio de los postulados de la NGP, se examinan las distintas teorías a partir de las cuales surge y hace posible el diseño de un entramado argumentativo que sustente el desarrollo de la presente investigación.

En este capítulo se contempla, inicialmente, un panorama general de la NGP, con el objetivo de establecer sus orígenes doctrinales y con ello los rasgos particulares que la distinguen. Posteriormente se hará referencia al nuevo modelo instrumentado por la NGP y la forma en que logra su establecimiento y permanencia en una cultura permeada por la modernización administrativa en aras de una mayor eficiencia. Aunado a ello, se establecen los principios y herramientas retomados por la NGP para el cumplimiento de los objetivos doctrinales, de los cuales se dará mayor énfasis a la evaluación. Asimismo, se resaltarán sus fortalezas y debilidades, distinguiendo los alcances que dicho enfoque tiene respecto de la modernización administrativa, haciendo hincapié en la necesidad apremiante de mejorar el sector público.

## **1.1 Nueva Gestión Pública.**

La Nueva Gestión Pública surge, aproximadamente hace cuatro décadas, como una crítica a los excesos de la burocracia, y en un entorno donde se hace presente la corriente neoliberal, permeada por ideas económicas y políticas favorables al mercado y a la mejora en la calidad de los servicios por lo que dicho enfoque ha permitido focalizar y lograr una delimitación valiosa de las responsabilidades gubernamentales y la orientación del servicio al ciudadano visto como cliente.

La Nueva Gestión Pública se puede considerar como un enfoque gestado durante la administración pública contemporánea, el cual tiene su origen en Gran Bretaña, país en el que se presentaba una importante crisis económica que dio paso a impulsar acciones encaminadas a una nueva gestión, reconociendo al mercado como el garante de competitividad, eficiencia y guía de preferencias, necesidades y decisiones gubernamentales, aunado a la percepción del ciudadano como un cliente. La principal representante de la puesta en práctica de este enfoque fue Margaret Thatcher, quien impulso en su país la implementación de mecanismos destinados al mejoramiento de la gestión en el centro del gobierno, en éste se implementaron estándares de servicio para medir el cumplimiento de sus prestaciones y crear canales de interacción con los ciudadanos, lo cual se consolido como el inicio de la primera generación de reformas orientadas a la NGP, lo que impulso que los ministerios y departamentos formularan sus objetivos y concentraran sus esfuerzos en lograrlos.

Cabe señalar que la Nueva Gestión Pública surge con el objetivo de hacer frente a las limitaciones de la administración pública y generar un modelo de desempeño basado en el “establecimiento de esquemas decisionales normativos y técnicos con un fuerte componente racional, que implicaban mecanismos de dirección y control burocráticos enfocados a objetivos calculables” (Arellano en Pineda, 2015, p. 2) con la finalidad de hacer énfasis en las estrategias que se deben retomar en cada una de las instituciones gubernamentales.

Dado el surgimiento de la Nueva Gestión Pública (NGP) se debe hacer hincapié en que, para su análisis, desde la literatura se retoman dos vertientes, la referente a la investigación y la orientada a la argumentación doctrinaria y de las políticas.

**Esquema 1. Literatura de la NGP.**



Fuente: Barzelay, 2011, p.116.

La Nueva Gestión Pública “recoge como sus fuentes teóricas la elección pública y el neo-institucionalismo. Es el llamado a un modelo post-burocrático, que surgiera de las cenizas de la burocracia clásica” (Sánchez, 2011, p. 27). Sin embargo, se retoman algunos principios doctrinales entre los que destacan la puesta en marcha de elementos de planeación estratégica para la conformación de estándares y mediciones explícitas de desempeño, expresados a partir de datos cuantitativos que permitan expresar de forma clara el cumplimiento de los objetivos planteados por las organizaciones; asimismo se establece mayor énfasis en el control de los resultados, ya que se mantiene especial concentración en estos y no en los procesos de la administración. Sin duda, este cambio de paradigma realiza el grado de cumplimiento de las metas organizacionales, lo cual no es síntoma de desatención a los procesos, sino la orientación de prácticas administrativas generadas en el sector privado para que se repliquen en el manejo eficiente de los

recursos del sector público y se garantice el desarrollo de procesos que mejoren los resultados.

En lo concerniente a su origen intelectual, se identifican “dos escuelas de pensamiento: la teoría de la elección pública (public choice), acompañada por el nuevo institucionalismo económico, y el gerencialismo (managerialism)” (Cejudo, 2011, p. 28), razón por la que se establece que la NGP surge como una reinvención del gobierno en la que se pretende generar una visión sistemática de los procesos vigentes y útiles en la administración pública que al retomar y fusionar algunos de sus componentes, se pueden establecer como premisa básica, las denominadas tres E (Pichardo, 2004) que hoy día guían el accionar de la administración pública; la eficiencia, eficacia y efectividad.

La elección pública retoma el escepticismo de los instrumentos tradicionales de gestión, la obsesión por introducir mecanismos de mercado como contrapeso a las tendencias concentradoras y autocomplacientes de los burócratas y las agencias públicas; así como el interés por construir sistemas de incentivos que hagan que el desempeño y resultados sean favorecidos según el caso. Asimismo, del gerencialismo retoma mayor libertad de gestión, disminución de restricciones a la forma de decidir la acción gubernamental, la innovación, el ensayo-error y la función directiva del gobierno.

A continuación, se presenta un cuadro con los componentes doctrinales de la NGP, en aras de proporcionar un análisis de los rasgos particulares que la caracterizan como un enfoque basado en la administración pública contemporánea.

**Cuadro 1. Componentes doctrinales de la NGP.**

No	Doctrina	Significado	Justificación típica
1	"Gestión profesional activa" en el sector público.	Activo, visible, control discrecional de las organizaciones por parte de las personas en puestos altos, con "libertad para dirigir".	La rendición de cuentas requiere un claro sentido de responsabilidad de las acciones propias, no la difusión del poder.
2	Estándares y mediciones explícitos del desempeño.	Definición de metas, objetivos, indicadores de éxito, preferentemente expresados en términos cuantitativos, especialmente para servicios profesionales (véanse Day y Klein; Carter, 1989).	La rendición de cuentas requiere que las metas expresen claramente; la eficiencia requiere una revisión crítica de los objetivos.
3	Mayor énfasis en controles de resultados.	Asignación de recursos y recompensas vinculados con la medición del desempeño, ruptura de la gestión centralizada del personal burocrático.	Necesidad de hacer más hincapié en los resultados que en los procedimientos.
4	Cambio hacia la desagregación de las unidades del sector público.	Ruptura de las antiguas unidades "monolíticas", desmantelamiento de los sistemas de gestión en forma de U en unidades corporatizadas alrededor de productos, que operan con presupuestos descentralizados de "una línea" tratando a cada uno de manera independiente.	Necesidad de crear unidades "manejables", separación de intereses de producción y de provisión, obtención de ventajas en términos de eficiencia, en el uso del contrato o acuerdos de franquicia dentro y fuera del sector público.
5	Cambio hacia una mayor competencia en el sector público.	Pasar a contratos de plazos fijos y a procedimientos de licitación públicos.	La rivalidad como clave para menores costos y mejores niveles.
6	Hacer hincapié en las prácticas administrativas del sector privado.	Alejarse de la ética del servicio público estilo militar; mayor flexibilidad en la contratación y gratificación; mayor uso de técnicas de relaciones públicas.	Necesidad de usar en el sector público herramientas "probadas" en el sector privado.
7	Hacer hincapié en una mayor disciplina y ahorro en el uso de los recursos.	Reducción de costos directos elevando la disciplina laboral, resistiendo las demandas sindicales y limitando los "costos de cumplimiento" para los negocios.	Necesidad de poner límites a las peticiones de recursos del sector público y "hacer más con menos".

Fuente: Hood, 2011: p.51.

Las doctrinas de la NGP tienen relación con estándares y mediciones explícitas del desempeño, mayor énfasis en controles de resultados y, una mayor disciplina y ahorro en el uso de los recursos; desde la perspectiva de definición de metas, objetivos e indicadores de éxito de forma cuantitativa para la medición del desempeño. Dichas prácticas han sido implementadas en el sector privado y replicadas en el sector público con objeto generar una administración tendiente a mejorar la calidad en la prestación de servicios y respuesta a las demandas ciudadanas.

Por otra parte, la importancia de estudiar la NGP, para esta investigación, radica en que constituye un enfoque que prioriza las prácticas gerencialistas y que proporcionan los elementos básicos para el estudio y comprensión de la administración contemporánea a través del análisis de categorías como la conducción, control y evaluación establecidas en el sector público y, por lo tanto, previstas en el “diseño de mecanismos para conducir y controlar las organizaciones públicas” (Barzelay, 2011, p. 120) para que el desempeño de funciones se dé con eficiencia y eficacia.

La Nueva Gestión Pública se refiere a “un conjunto de decisiones y prácticas administrativas orientadas a flexibilizar estructuras, procesos y a introducir mayor competencia en el sector público, con el propósito de mejorar los resultados de la acción gubernativa.” (Cejudo, 2011, p. 17). Ésta surge en los países anglosajones a finales de la década de los años ochenta y principios de los noventa, impulsada como una solución a los problemas económicos producidos por la vieja burocracia.

En términos generales las características fundamentales de la NGP son “la preocupación por la calidad, la llamada orientación al cliente/usuario/ciudadano, la medición de resultados como mecanismo de control, la innovación y la creación de valor público.” (Cejudo, 2011, p. 29). Además de la reducción de costos en aras de eficientar los recursos y la flexibilización de las burocracias.

La implementación de la NGP en México, comenzó a partir de 1994, con Ernesto Zedillo en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la cual motivo la creación de un sistema de control de resultados a partir del presupuesto; su principal objetivo consistía en hacer hincapié en los procesos de planeación estratégica de la Oficina de Innovación de la Presidencia de la República, para con ello fortalecer los mecanismos de control, vigilancia y transparencia en la administración y, de este modo, crear una administración pública adecuada a las nuevas tendencias, así como a la satisfacción de las demandas de la sociedad, las cuales son el mayor compromiso administrativo para el cumplimiento de los objetivos. Sin embargo, el contexto de la administración pública mexicana carecía de valores como la rendición de cuentas, la legalidad y el profesionalismo, por lo que se prefirió mantener énfasis en el componente gerencialista a través de la mejora de los procesos administrativos, para hacer frente a las necesidades de la sociedad de manera eficiente y eficaz (Cejudó, 2011).

Para los años de la década del 2000 se estableció la innovación y la calidad como base de acción gubernamental, modificando normas, reglas y comportamientos tendientes a conducir a un proceso de adaptación y aprendizaje organizacional; la noción de buen gobierno trajo consigo un cambio gubernamental apuntando a la transparencia, honestidad, profesionalización, mejora regulatoria y calidad en el servicio; con esto se buscó reemplazar los sistemas burocráticos para transformar las organizaciones públicas y dar paso a la creatividad y el trabajo en equipo.

## **1.2 Principios y herramientas de la Nueva Gestión Pública.**

La modernización administrativa o administración contemporánea consiste en adaptar o cambiar los procesos administrativos a lo que la sociedad demanda dados los cambios gestados a lo largo del tiempo.

Dentro de los principios de la denominada administración contemporánea se encuentran los referentes al carácter administrativo donde se retoma la importancia

de la función pública en atención al interés general. En la gestión, es fundamental considerar “la máxima calidad y cantidad de servicios que la administración pública sea capaz de entregar a sus clientes particulares. La máxima calidad y cantidad se puede conseguir únicamente mediante una acción con eficiencia, eficacia y economía.” (Pichardo, 2004, p. 40). Es así como a través de la modernización administrativa se contempla al ciudadano como un cliente de la administración pública, al cual es necesario satisfacer sus necesidades a través de herramientas que sirvan al interés general.

*“El objetivo de esta nueva forma de actuar es la consecución de un sector público que opere exclusivamente en aquellas áreas donde no exista un proveedor más adecuado y lo realice de forma eficiente y eficaz. Para ello, compite o colabora con el sector privado, allí donde es posible, con el objetivo de satisfacer las necesidades públicas, otorgándoles a sus ciudadanos un papel cada vez más activo en el campo público. Realizando, además, reestructuraciones internas encaminadas a eliminar la burocracia, a la adopción de procesos más racionales, a una mayor autonomía en la gestión, etc.” (García, 2007, p. 38)*

Por otra parte, cabe destacar que “Los fines del Estado, que la administración pública hace suyos, son los de proporcionar al público servicios de la mejor calidad posible, en el mayor número y con criterios de igualdad, neutralidad y no discriminación.” (Pichardo, 2004, p. 40). Dadas las condiciones de modernización en el sector público, a partir de la administración privada, se ha dado origen a prácticas que, si bien han dado propuestas que promueven la calidad del servicio público, en algunas ocasiones esto puede ser perjudicial para las mismas.

Dentro de los principios de la administración uno de los considerados de mayor importancia es el principio de la eficiencia, el cual según Pichardo (2004) consiste en “afirmar que toda la modernización de la administración pública debe buscar,

necesariamente, la mayor eficiencia en el desempeño del aparato gubernamental” (Pichardo, 2004, p. 42) el cual se expresa en las tres “E”:

- Economía: es la actitud de evitar el desperdicio a partir del aprovechamiento de los recursos limitando la mala administración bajo una visión de ahorro y austeridad.
- Eficacia: es la capacidad de alcanzar las metas y resultados realmente esperados de un programa o una actividad, visto de forma que lo planeado coincida con los resultados de determinada actividad.
- Eficiencia: es la capacidad de obtener más con menos, es decir que se obtenga el mayor y mejor resultado posible con el menor número de recursos y al más bajo costo, agregando que dicho resultado deberá cumplir con estándares de calidad en la administración.

La economía, eficacia y eficiencia son principios de la actual administración pública donde a través de un proceso de modernización se ha visto inmersa en el desarrollo de estos como ejes rectores de su acción. Hoy día la administración pública debe demostrar los resultados obtenidos en el desempeño de sus funciones con base en estos principios que han de guiar su actuar, al mismo tiempo que fortalecen la credibilidad en decadencia en la que se encuentra.

Asimismo, se contempla que la modernización administrativa ha llevado a la regeneración de la administración pública y a nuevos patrones de actuación y comportamiento comunes entre las organizaciones, que han desencadenado en el diseño de un “nuevo sistema operativo público, una nueva filosofía de actuación: la nueva gestión pública.” (García, 2007, p. 38) basada en los tres principios básicos ya señalados.

Algunas de las características de la NGP de mayor trascendencia en cuanto a la dirección de la investigación son:

- Una burocracia reducida: la burocracia “modesta en su dimensión, eficiente y en permanente capacitación, es un poderoso impulsor del desarrollo y del bienestar para la sociedad” (Pichardo, 2004, p. 173) por lo que a través de estos rasgos se buscará generar un aparato gubernamental acorde a las necesidades de las organizaciones y que permita la eficacia de los procesos de toma de decisiones.
- Un gobierno previsor: es de vital importancia que los gobiernos generen una actitud de previsión, ya que les permitirá mantener un estricto control de forma simultánea de las acciones retomadas en el seguimiento de los procesos y resultados.
- Un gobierno participativo que sepa delegar: esta característica se basa en la gerencia participativa que establece que en cada una de las organizaciones es necesaria la creación de un ambiente cordial que genere un sentido de pertenencia en el capital humano, porque será a través de éste que se podrá llegar a mejores procesos en la toma de decisiones, puesto que las responsabilidades no se delegan, sino que se comparten.
- Un gobierno interesado en los resultados de sus acciones, medir resultados de sus actividades: “en la medida que las burocracias carezcan de interés por medir los resultados de sus acciones, en esa medida nunca obtendrán los resultados que teóricamente se propone” (Pichardo, 2004, p. 182) a través de la medición de resultados se pretende se lleve a cabo el cumplimiento de las metas y acciones planteadas por cada una de las organizaciones y a través de las cuales serán capaces de maximizar sus resultados.

Dentro de la NGP existen algunas técnicas que coadyuvan en el cumplimiento de los principios sugeridos por el enfoque a partir de las teorías retomadas para su implementación:

- Las tres “E”: dicha técnica se refiere a la economía, eficacia y eficiencia, que debe caracterizar a la acción gubernamental para la creación de un “buen gobierno” (Pichardo, 2004, p. 195), es decir que las acciones se realicen de forma coordinada para que se lleven a cabo con el menor número de recursos y siempre de la mejor manera a fin de cumplir los objetivos o metas de una organización determinada, aunado a la economía, es decir a la producción, administración y distribución de los recursos disponibles a fin de satisfacer las demandas.
- La medición del desempeño y obtención de resultados: en la NGP “la medición del desempeño individual, por unidad, por institución, y en última instancia, del gobierno en su conjunto, es el criterio último de racionalidad administrativa. Es el fin mismo de la administración. La utilidad pública y el interés general están incorporados a la definición de los resultados que se busca alcanzar”. (Pichardo, 2004, p. 195).

La racionalidad administrativa se refiere al óptimo aprovechamiento de los recursos con los que puede contar una dependencia del sector público a fin de llevar a cabo una actuación basada en principios de mejora y consistencia en la consecución de objetivos. Por lo que la evaluación de las acciones gubernamentales puede ser considerada como la racionalidad final de la administración, incluso se establece que los resultados de la evaluación deben ser contrastados con otras instituciones de similar índole y así implementar planes, programas y/o proyectos que sean de utilidad para el mejoramiento y modernización de la administración pública.

La Nueva Gestión Pública busca analizar la “necesidad de desarrollar y perfeccionar herramientas de control, especialmente orientadas a la evaluación de los logros o resultados obtenidos” (García, 2007, p. 44), prácticas retomadas de la administración privada y destinadas al control de resultados y mejora en la calidad de la gestión.

Dentro de la Nueva Gestión Pública se distinguen dos categorías de suma importancia para la determinación de la eficiencia del desempeño público, a saber, entorno y capacidades. Dichas categorías determinan la reorientación de la administración pública a través de los tres principios fundamentales de su acción. La administración pública actual se desarrolla en un entorno donde es preciso generar un vínculo más estrecho con el ciudadano y donde éste demanda el cumplimiento de servicios públicos basados en la calidad, asimismo se busca la reacreditación de las funciones gubernamentales en aras de un entorno caracterizado por la confianza del cumplimiento de éstas de forma oportuna e idónea de acuerdo con las demandas ciudadanas. Por otra parte,

*“el nuevo paradigma propone un énfasis en las capacidades gerenciales más que en la política pública en abstracto; en los resultados de la gestión más que en sus procesos; en la competencia en espacios de mercado o cuasi mercados más que en jerarquías ordenadas, y en la evaluación del desempeño y la retribución en base a tal desempeño más que en la seguridad laboral y salarios fijos a la burocracia” (Arellano citado en Pineda, 2005, p.3)*

Es así como en el ámbito de las capacidades antes descritas, la evaluación del desempeño se perfila como una de las estrategias que mide el cumplimiento de resultados en el ejercicio de la función gubernamental. Sin embargo, cabe resaltar que a pesar de que la evaluación del desempeño está orientada principalmente a resultados más que a procedimientos, no significa que minimice la importancia de estos.

“Como se puede entender, un mayor desarrollo institucional así entendido favorece una mejor eficacia y eficiencia en la tarea pública, y son justamente éstas un reflejo de las capacidades con que dispone un gobierno para atender su encomienda.” (Pineda, 2005, p. 2), la cual se encuentra sujeta a la ciudadanía en general y a las demandas de la misma, así como al entorno en que se desenvuelve cada una de

las administraciones y las exigencias de adaptabilidad tanto internas como externas, donde el sector público sobresale por sus políticas de gestión. En las organizaciones es necesario diseñar cambios que las vuelvan más productivas y mejore la calidad de los servicios. Una de las vertientes que se pueden rescatar de la NGP consiste en realizar un acercamiento del sector público al privado en áreas tales como personal, remuneraciones, métodos de gestión, entre otras.

Como se ha señalado, una de las visiones de la NGP son los estudios y prácticas del sector privado aplicados o aplicables al sector gubernamental es por lo que se distinguen los siguientes “rasgos clave” enunciados por Ormond para la consolidación de una administración orientada a resultados:

- *Devolver autoridad, otorgar flexibilidad;*
- *Asegurar el desempeño, el control y la responsabilidad;*
- *Desarrollar la competencia y la elección;*
- *Proveer servicios adecuados y amigables a los ciudadanos;*
- *Mejorar la gerencia de los recursos humanos;*
- *Explotar la tecnología de la información;*
- *Mejorar la calidad de la regulación;*
- *Fortalecer las funciones de gobierno en el centro. (Pineda, 2005, p. 3)*

Dadas estas características particulares se puede establecer que el objetivo es coadyuvar a la racionalización del desempeño, la reducción de costos, así como la focalización y delimitación de las responsabilidades de las organizaciones públicas.

Dentro de los mecanismos que se utilizan en la NGP, para el cumplimiento de sus objetivos, se encuentra la administración basada en resultados donde se establece la necesidad de nuevas instituciones que hagan posible el establecimiento de sistemas de evaluación del desempeño (Pineda, 2005). “Este nuevo tipo de control tiene mayor sentido porque se establecen de antemano metas y su nivel de cumplimiento permite evaluar resultados, pero además permite un aprendizaje

organizacional.” (Pineda, 2005, p. 6) basado en el compromiso del desempeño con la eficiencia y eficacia gubernamental con la que se ha de caracterizar la administración pública contemporánea.

### **1.3 El modelo de la Nueva Gestión Pública.**

El modelo planteado por la NGP es la creación de una administración contemporánea guiada por la innovación y el cambio permanente en las organizaciones, como una respuesta al dinamismo que caracteriza, ya no únicamente a la administración, sino al entorno social en el que nos desarrollamos. Entendiendo como innovación la introducción de cambios con el objetivo de mejorar a través de la modificación o adaptación los procesos y procedimientos a un contexto cambiante.

El surgimiento del modelo de la NGP tiene presencia ante lo que algunos autores refieren como el declive en la implementación del modelo weberiano en la administración contemporánea, cuyas deficiencias se caracterizan por un bajo nivel de eficacia, arbitrariedad y corrupción a partir de la década de 1970, con lo cual se hizo necesario el diseño de un nuevo modelo basado en principios y herramientas que sustentaran el cumplimiento de las demandas de la sociedad. Dado el contexto internacional al cual se veía sometida la administración, como partícipe de la globalización, se presentaron una serie de reformas en algunos países europeos, como en el Reino Unido, en los cuales se favorecía el uso de técnicas orientadas a la eficiencia, eficacia y productividad, en aras de optimizar los procesos y prácticas gestadas de acuerdo con los intereses y necesidades de la sociedad, principios retomados de la administración privada e implantados en la administración pública.

Dicho modelo nace como una estrategia de modernización en la administración pública, y es también denominado, modelo post-burocrático ya que su finalidad es superar las limitaciones establecidas por el modelo burocrático de Weber (Guerrero, 2001), en el afán de acrecentar la capacidad de respuesta de la administración y

lograr una mejor adaptación a los cambios organizacionales, ya que las instituciones se presentan a través de estructuras flexibles.

**Cuadro 2. Comparativo de la Vieja Administración Pública y la NGP**

	<b>Vieja Administración Pública</b>	<b>Nueva Gestión Pública</b>
<b>Fundamento teórico y epistemológico.</b>	Teoría política.	Teoría económica.
<b>Racionalidad prevaleciente y modelos asociados de comportamiento humano.</b>	Racionalidad estructurada, “hombre administrativo”.	Racionalidad técnica y económica, “hombre económico” tomador de decisiones.
<b>Concepción del interés público.</b>	El interés público se define políticamente y se expresa en la ley.	El interés público representa la articulación del interés individual.
<b>A quiénes responden los servidores públicos.</b>	Electores.	
<b>Rol del gobierno.</b>	Diseña e implementa políticas centradas en un objetivo definido políticamente.	Actúa como catalizador de las fuerzas del mercado.
<b>Mecanismos para alcanzar los objetivos de las políticas.</b>	Administración de programas a través de instituciones existentes.	Creación de mecanismos y estructuras de incentivo para alcanzar los objetivos a través de instituciones privadas.
<b>Responsabilidad.</b>	Jerárquica: administradores responsables ante los líderes políticos.	Orientada al mercado: la acumulación de intereses propios produce resultados deseados para grupos de ciudadanos.
<b>Discrecionalidad administrativa.</b>	Discrecionalidad permitida y limitada a los responsables administrativos.	Amplitud para las metas empresariales.
<b>Estructura organizativa.</b>	Organizaciones burocráticas, autoridad de arriba-abajo.	Organizaciones públicas descentralizadas con control situado dentro de la institución.
<b>Base motivacional de los empleados y dirigentes.</b>	Salario y beneficios.	Espíritu empresarial, voluntad de reducir el tamaño del gobierno.

Fuente: Denhardt y Denhardt, 2007, p. 28-29.

Un aspecto importante en la implementación de dicho modelo es el término *management*, (Rivera, 2007) proveniente de la administración privada anglosajona, el cual establece el uso de prácticas privadas al sector público con el objetivo de “hacer bien las cosas” y de forma correcta basadas en los tres principios fundamentales que hoy día guían el actuar administrativo, por lo que cabe resaltar que la aplicación de estos daría origen al principio de productividad. Aunado a que el término *management* en la NGP es de vital importancia y es por lo que se ha configurado como una herramienta capaz de “conseguir la actuación conjunta y eficaz hacia los objetivos y valores comunes, estructura adecuada, adiestramiento y desarrollo necesarios para la eficiencia y para la respuesta al cambio” (Rivera, 2007, p. 142).

Sin embargo, la gestión no solo involucra la administración de los recursos bajo los principios fundamentales de la administración pública, sino que ahora involucra también la innovación sistemática para el tratamiento de esos recursos, en aras de mejoras constantes en la administración pública y en la prestación de servicios a la ciudadanía. Por otra parte, dicho principio de innovación se encuentra presente en la Nueva Gestión Pública ya que, a través de la innovación, se pretende que el uso de los recursos sea orientado al logro de los objetivos institucionales.

Sin duda, se debe hacer un uso más eficiente de los recursos con los que cuenta la administración; respecto a la gestión de los recursos humanos, se han planteado distintos instrumentos “tendientes a impulsar las condiciones que permitan un trabajo de gestión dinámico, flexible y, sobre todo, innovador, capaz de dar respuesta a las condiciones de un entorno cambiante.” (Guerrero, 2008, p. 43)

*“Este enfoque gerencial se ha propagado en el terreno de la globalización económica, cuya síntesis aboga principios neoliberales en los que los problemas de gobierno pasan a segundo plano, y la nueva gerencia pública asume el papel de promotor del mercado: el resultado es un modelo único de administración pública para todos los países.” (Rivera, 2007, p.162-163)*

Dicha referencia nos permite afirmar que el actuar de las personas, e incluso el de las organizaciones, depende del contexto internacional, es decir, ya no únicamente se debe realizar un análisis en el ámbito local, sino que hoy día, incluso lo que pase del otro lado del mundo influye en la reconfiguración de la estructura política, social, económica, cultural y administrativa.

“El universo de la gestión pública se proyecta en prácticas, políticas, programas, conductas y tiempos, que tienen como finalidad mejorar la calidad del desempeño gubernamental” (Uvalle en Guerrero, 2008, p. 202) priorizando resultados, incluso por encima de los procesos de una determinada organización ya que, en variadas ocasiones, al estar en constante seguimiento de los procesos éstos terminaban siendo lo suficientemente tardíos como para no colaborar al cumplimiento de los objetivos generales de las organizaciones y, por tanto afectaban la calidad del servicio y la eficiencia con la que se debía guiar su actuación.

Sin duda, el modelo de la NGP posee distintas variables de análisis relacionadas con los principios y herramientas de diferentes teorías económicas por lo que se establece que el modelo puede concebirse en el contexto de la postmodernidad, donde se destacan como principios generales la eficiencia y el énfasis en la obtención de resultados satisfactorios a la organización, dichos principios han de ser guiados a la satisfacción de los clientes, de acuerdo con las demandas de los mismos y, a los cuales los servidores públicos rendirán cuentas por sus acciones y decisiones (Sánchez, 2011).

Sin embargo, el enfoque de la Nueva Gestión Pública posee ciertos puntos de quiebre, los cuales serán objeto de análisis en el siguiente apartado en contraposición con las fortalezas que posee, en aras de establecer el valor de su estudio.

La NGP sostiene que “las ventajas del modelo empresarial sobre la organización burocrática del Estado radican en que este dispone de estándares y medidas de

productividad con una planeación estratégica que incluye la definición de objetivos, metas e indicadores de rendimiento expresados en términos cuantitativos, como una asignación de recursos ligados a medidas de desempeño” (Rivera, 2007, p. 163). Por tanto, la administración pública suele adoptar distintos principios para su funcionamiento, lo que repercute en la adopción de una nueva cultura de su desempeño.

En concreto, lo que se pretende a través del modelo de la NGP es la construcción de “agencias gubernamentales autónomas, diseñar esquemas de monitoreo y control que no dependan de restringir la capacidad de decisión de los funcionarios y, ante todo, moldear agencias públicas que respondan a las necesidades y preferencias de los ciudadanos” (Cejudo, 2011, p. 41). Por otro lado, en el enfoque neopúblico se aborda el reforzamiento de los valores de los servidores públicos y la creación de una cultura administrativa afín con la eficacia, eficiencia y la ética en la gestión pública (mediante valores asociados a la misma mediante códigos de conducta) y una cultura organizacional, además de buscar la satisfacción del ciudadano en la prestación del servicio público, así como incrementar la calidad de estos (Ramió, 2001).

#### **1.4 Fortalezas y debilidades de la Nueva Gestión Pública.**

La Nueva Gestión Pública es un enfoque relativamente reciente, el cual tiene como principal guía el pensamiento económico y racional. Sin embargo, es pertinente señalar que debido al contexto en el que surge, se pretenden implantar prácticas y herramientas de la administración privada en el sector público en aras de su mejora en los aspectos de calidad, eficacia, eficiencia, efectividad y productividad en la administración, por lo que la importancia del ambiente o entorno dentro de las organizaciones es descuidada, lo cual tiende a generar debilidades en el enfoque.

Lynn Laurence sostiene que la Nueva Gestión Pública es un modelo inherente a la globalización el cual propone la aplicación de herramientas y prácticas

transdisciplinarias. Un aspecto importante en las organizaciones formales, consiste en que “son realidades [...] presentes en casi todos los aspectos de la vida [...] que se han hecho más grandes, especializadas, diferenciadas y económicamente más poderosas” (Brunsson, 2007, 13), considerando que la sociedad es dinámica y tiende a crecer, las organizaciones son cada vez más complejas, grandes y necesitan estructurarse de tal modo que reduzcan la complejidad que el entorno les plantea y se adapten con el menor grado de incertidumbre posible.

La NGP según Rivera (2007) no se basa en una “teoría sólida y congruente, sino en una doctrina fundamentalista integrada por un conjunto de concepciones y técnicas que concurren en los procesos de endoprivatización” (Rivera, 2007, p. 168); sin embargo, la presente investigación busca examinar cómo es que la gestión pública se orienta a mejorar el servicio incorporando metodologías y técnicas del sector privado incidiendo en la administración pública, esto a efecto de producir la satisfacción del ciudadano desde una perspectiva de cliente.

Una de las principales desventajas que algunos autores señalan de este enfoque, consisten en su solidez y congruencia, las cuales se ven afectadas por el supuesto restablecimiento del Estado a través de implementación de mecanismos en el gobierno que coadyuvan a la satisfacción de las demandas de la sociedad.

Es importante señalar que, para la presente investigación, la relación existente entre política, políticas gubernamentales y Nueva Gestión Pública no forma parte del objeto de estudio; sin embargo, algunos autores consideran esta relación como un aspecto indispensable en el estudio de la administración pública, ya que los elementos involucrados en la toma de decisiones suelen acotarse por el poder e influencia política de muchos de los integrantes del sector público.

Por otra parte, el establecimiento de prácticas o tendencias, resultado de la NGP, impactan directa o indirectamente en el contexto institucional, es decir, al aspecto político de la administración por lo que se debe reconocer que “los individuos

pueden actuar racionalmente siempre y cuando existan instituciones sociales que se lo permitan.” (Arellano y Cabrero, 2005, p. 604), de otra forma las decisiones seguirán permeadas de un aspecto político al cual, en términos generales, se deben apegar la mayoría de los servidores públicos, ejecutores de las prácticas gestadas a partir de la NGP.

Una de las principales problemáticas a las que se enfrenta la NGP es a una visión completamente rígida de lo que era la burocracia tradicional por lo que su adaptación, implementación y aceptación se ven condicionadas por la carga teórica y práctica que involucra la Teoría burocrática de Weber y a la cual se debía hacer frente para superar las problemáticas gestadas en la administración pública en cuanto a los principios establecidos con anterioridad a saber; calidad, eficacia, eficiencia, efectividad y productividad.

La aplicación de la NGP deriva de un conjunto de recomendaciones prácticas, las cuales pueden ser retomadas desde dos perspectivas, la primera, correspondería a las dificultades que implica basarse en casos prácticos y desconocer el entramado teórico del enfoque, donde se excluye el conocimiento de las áreas del especialización de donde surge, lo que dificulta su aplicación y se establecen ensayos de prueba-error asociados a la carencia del reconocimiento de origen de cada una de las prácticas.

Derivado de lo anterior, es posible establecer otro escenario, en el cual las recomendaciones prácticas surgidas de las teorías poseen un papel trascendental en el desarrollo de la NGP, mismas que se hacen pertinentes en la aplicación de decisiones estratégicas para un entorno en constante cambio, estableciendo un mayor margen de maniobra no explorado, pero con potencial para serlo.

Cejudo (2011) establece que la NGP es una combinación frágil dado que postula “mayor autonomía para agencias y gerentes públicos a cambio de mayores controles en los resultados” (Cejudo, 2011, p. 30). Es decir, dotar de mayor

autonomía a las organizaciones y a los tomadores de decisiones incrementado las medidas de control de los resultados y no de los procesos como premisa básica; sin embargo, para obtener los resultados esperados se deben establecer procesos orientados a la satisfacción de las demandas de la sociedad apegándose a la normatividad, unificando acciones y optimizando el desarrollo de los procesos administrativos.

La tendencia de conferir mayor autonomía a los administradores públicos debe incluir un sistema de control más estricto a los burócratas y a las organizaciones; para mejorar la gestión es importante construir sistemas de incentivos que hagan que el desempeño y los resultados sean premiados o castigados; sumando a los aspectos que la corriente gerencialista establece, mayor libertad de gestión, disminución de las restricciones en la forma de decidir la acción gubernamental, innovación, ensayo-error y la función directiva del gobierno.

Asimismo, se plantean una serie de aspectos tendientes a la aplicación de la metodología, técnicas y prácticas relacionadas con la NGP, las cuales, según la Revista Administración Pública de Reino Unido (1991), plantea formas de organización novedosa para reactivar la capacidad administrativa basada en estrategias orientadas hacia los resultados en términos de eficiencia, eficacia y calidad del servicio. La NGP propone un gobierno basado en la racionalidad, así como el establecimiento de reglas que permitan y fortalezcan su funcionamiento con el objetivo de formar un contexto institucional que no obstaculice la acción individual racional (Arellano y Cabrero, 2005).

Un aspecto de trascendencia es que “La NGP propone una manera meritocrática de organizar el gobierno. Esto quiere decir que las organizaciones y las personas (a saber, burócratas) deben ser evaluados por resultados y desempeño. El principal argumento es que el gobierno debe preocuparse no sólo por gastar el dinero y llevar a cabo procedimientos, sino básicamente por ofrecer resultados a la sociedad.” (Arellano y Cabrero, 2005, p. 611), lo cual es de gran relevancia ya que la evaluación

en el sector público es una práctica relativamente reciente que, si es aplicada de forma objetiva, tiende a obtener indicadores clave de productividad.

Las demandas de la NGP están dirigidas a “reducir costos y a hacer más con menos como resultado de una mejor calidad y un diseño estructural diferente” (Hood, 2011, p.68) basadas en un intento por “desarrollar indicadores de la estructura organizativa y sistemas de control de forma que nos ayude a entender cómo funcionan la privatización y la corporativización. Ello ofrece pruebas tentativas para proponer que un cambio en las estructuras de gestión hacia la reducción en la orientación de mando y el incremento en la “orientación a resultados” se asocian con mejoras en la productividad.” (Hood, 2011, p. 68) haciendo la prestación de servicios el aspecto más importante para responder a las demandas de la sociedad.

Rivera (2007) sostiene que las bases de la NGP se encuentran en el pensamiento económico neoclásico, el pensamiento del romanticismo anti-administrativo, la teoría de la opción pública, la escuela monetarista, la escuela de la elección pública, la teoría de la agencia y el neoinstitucionalismo; sin embargo, otras corrientes de pensamiento reconocen las bases de la NGP en la teoría clásica del liberalismo, la teoría administrativa, la teoría de las organizaciones y la del pensamiento administrativo contemporáneo.

Por otra parte, la NGP emplea al cambio organizacional como una herramienta para introducir mecanismos en pro de acciones encaminadas a los principios de la administración, que son la eficiencia, eficacia y efectividad, considerando que “el cambio organizativo sistemático es el resultado de intereses comunes” (Lynn en Barzelay, 2011, p. 153) dado que suele responder a una organización específica donde de acuerdo a sus características particulares se ha de retomar, es así como la “administración pública considera las estructuras y los procesos organizativos como portadores de importantes consecuencias para el desempeño de la función ejecutiva de gobierno” (Lynn en Barzelay, 2011, p. 153).

Finalmente, es necesario precisar que las organizaciones resultan beneficiadas con el ejercicio de delegar las competencias de decisión y ejecución, ya que se reduce la incertidumbre y el oportunismo en el sector público. Sin embargo, se requiere de:

*“la existencia de un contrato en el que no solo se manifiesten jurídica o tácitamente los derechos, las competencias y las obligaciones de las partes contratantes, sino también ciertos componentes para incentivar a la gente, como son los premios a los riesgos asumidos, la supervisión y evaluación o control de las actividades realizadas por el “agente”, con lo que también se han de reducir las opciones de manifestar desviaciones en la conducta” (Guerrero, 2008, p. 119).*

Será posible evitar desviaciones de la conducta del servidor público que recibe las actividades establecidas en el acuerdo delegatorio, siempre y cuando se supervisen y evalúen los resultados por medio de mecanismos de control y evaluación de actividades, garantizando la eficiencia y eficacia.

### **1.5 Alcances de la Nueva Gestión Pública.**

La gestión se refiere a la “capacidad de promover la innovación sistemática del saber y, al mismo tiempo, de sacarle el máximo rendimiento en su aplicación a la producción. Gestionar, en definitiva, no significa ni ejercer autoridad ni organizar. Gestionar significa utilizar el conocimiento como mecanismo para facilitar una mejora continua” (Guerrero, 2008, p. 42). Dicha mejora, en la presente investigación, funge como el punto nodal de la Nueva Gestión Pública, ya que a través de ella se dará respuesta a la demanda de mayor eficiencia y eficacia en la acción gubernamental.

*“La nueva gestión pública pretende una administración pública gerencial orientada al control de los resultados, construcción de instituciones y participación de personal calificado, de forma que sea posible la evaluación*

*del desempeño tanto organizacional como individual. Asimismo, se pretende mayor autonomía gerencial de las agencias y de los gestores a fin de complementarse con nuevas formas de control, entre los cuales destaca el control de resultados basado en indicadores de desempeño estipulados de forma precisa en los contratos de gestión.” (Guerrero, 2008, p. 152-153)*

Peter Aucoin (1995) sostiene la importancia de la gestión interna de las agencias de gobierno la cual, como señala Guerrero (2008), se establecerá recurriendo al concepto de organización de buen desempeño haciendo énfasis en la gente, en el liderazgo participativo y en la innovación, elementos que coadyuvarán al desarrollo de una administración con mayor capacidad de respuesta e integración de los diversos entes involucrados, consecuencia de procesos de globalización tendientes a prácticas inspiradas en la creación de un nuevo orden social.

El efecto simultáneo de implementación de experiencias de la NGP responde a las condiciones impuestas por la globalización y el enfrentamiento a diversas crisis gestadas en los países, en los que se incluye México, tales como la economía, la legitimidad y los procesos de democratización, provocando una transformación de las instituciones enfocada a la competitividad en el sector público (Contreras, 2012).

Asimismo, se señala que la “solución de la NGP es muy sencilla: necesitamos encontrar la verdadera “manera” y es, a todas luces, una manera técnica, no política. Los gobiernos deben ser obligados a apegarse a maneras técnicas: evaluaciones del desempeño, presupuestos orientados a resultados, sistemas de servicio civil meritocráticos, gestión de la calidad, etcétera.” (Arellano y Cabrero, 2005, p. 608) es así como la NGP orienta sus esfuerzos a que las organizaciones cumplan con sus objetivos, a través de técnicas que sus miembros pueden poner en práctica para que, de manera eficiente, se ofrezcan respuestas a las demandas del entorno.

## **Mecanismos de control en la administración de personal.**

Dentro de las políticas y procesos de personal en el sector público, se considera al recurso humano como “el factor de mayor valor estratégico con el que cuentan las administraciones para operar y adaptarse al cambio.” (García, 2007, p. 50), es por lo que, dentro de los procesos en esta unidad administrativa objeto de estudio, se destaca la implementación “de sistemas de evaluación que permitan obtener el grado de desempeño de los trabajadores públicos, para vincularlo a las estrategias de motivación.” (García, 2007, p. 50). Los sistemas de evaluación en el sector público y, específicamente en el área de recursos humanos, se han convertido en herramientas de control y medición de los resultados en aras de generar procesos más eficientes y eficaces orientados al desarrollo, perfeccionamiento y aplicación de técnicas utilizadas en el sector privado para la mejora constante en la prestación de servicios de una organización.

En la administración pública el uso de los recursos disponibles requiere de un eficaz manejo; respecto a los recursos humanos, se han planteado distintas estrategias “tendientes a impulsar las condiciones que permitan un trabajo de gestión dinámico, flexible y, sobre todo, innovador, capaz de dar respuesta a las condiciones de un entorno cambiante” (Guerrero, 2008, p. 43).

A través de la innovación en las prácticas administrativas de las áreas de recursos humanos se pretende hacer frente a las exigencias de un ambiente en constante cambio, haciendo pertinente adoptar nuevas estrategias de trabajo para el cumplimiento óptimo de las actividades a las que se debe responder, así como a la solución de problemáticas gestadas en el ámbito público, de modo que estas no perjudiquen los procesos administrativos correspondientes y, por tanto los resultados que emanen de cada una de las instituciones que componen la administración pública en sus distintas esferas de competencia. Bajo la racionalidad administrativa, en el ámbito de los recursos humanos, se ha buscado diseñar métodos de dirección y herramientas de control, que pretenden “incrementar la

eficiencia y eficacia de las actividades que se han reservado como ejecución pública.” (García, 2007, p. 50).

El administrador público se enfrenta a entornos<sup>1</sup> cambiantes, por lo que se puede establecer que la organización y planeación deben llevarse a cabo de manera estratégica a fin de cumplir el interés primordial de la gestión pública y la administración de los recursos humanos con eficiencia, eficacia y efectividad.

Por otra parte, cabe destacar que a través de la eficiencia en las organizaciones públicas es posible guiar sus acciones ya que ésta, a largo plazo, busca la optimización y maximización de los diferentes recursos. Por dicha razón, “Mientras que la eficacia pretende incrementos a través de soluciones técnicas y económicas, la eficiencia busca la maximización del rendimiento de la organización por medios técnico-económicos (eficiencia) y por medios políticos (no económicos). Es decir, que solo a partir de la eficiencia se logrará alcanzar la eficacia organizacional.” (Guerrero, 2008, p. 102)

Uno de los aspectos centrales de la NGP es que “no existe una forma única que sea mejor para organizar con el propósito de alcanzar los objetivos, sumamente diversos, de las organizaciones dentro de un ambiente que también es sumamente variado, por lo que sus características no dependen de ella misma, sino de las circunstancias ambientales” (Guerrero, 2008, p. 103) es decir, que la administración pública, al igual que otros sectores, busca la forma de adaptarse a los cambios que se producen en el exterior para hacer frente a las demandas de la sociedad.

“Acorde con esta nueva lógica se han venido generando novedosos instrumentos de gestión encaminados a permitir que el gestor cuente, en la coordinación, más

---

<sup>1</sup> El entorno en las organizaciones es entendido como todo aquel factor que mantiene una estrecha relación con ésta y posee las características de influir en el desarrollo y nivel de adaptación bajo determinadas condiciones, de forma que relaciona aspectos sociales, culturales, educativos, económicos, tecnológicos, políticos, de medio ambiente e incluso demográficos en los que una determinada organización actúa para el cumplimiento de sus objetivos.

que supervisión de los recursos humanos, con nuevas formas de hacer las cosas para dar respuesta a las novedosas exigencias” (Guerrero, 2008, p. 42) dentro del contexto de la administración pública, los tomadores de decisiones deben accionar cambios que produzcan soluciones eficientes para hacer frente a la complejidad.

La NGP contempla que un amplio nivel de eficiencia del sector público debe considerar y basarse en una transformación del comportamiento del recurso humano de las organizaciones, lo cual repercutirá en el cumplimiento de sus objetivos, ya que genera dinamismo y mejora el desempeño organizacional a fin de generar procesos de realimentación y aprendizaje que tienden a la mejora de los resultados en la gestión pública.

Finalmente, cabe mencionar que la “necesidad de mejorar el sector público, de hacerlo más productivo y eficiente en términos de competitividad y de calidad –esta última condición impuesta por la globalización– es lo que lleva a adoptar la NGP en los gobiernos” (Contreras, 2012, p. 77). De modo que, implementar estrategias de Nueva Gestión Pública ofrece a las organizaciones mecanismos que permiten a los tomadores de decisiones accionar técnicas<sup>2</sup> que, a través de la racionalidad administrativa, hagan posible la obtención de resultados tendientes a la eficiencia, eficacia y efectividad en la prestación de servicios públicos y satisfacción de las demandas del entorno.

---

<sup>2</sup> Evaluación del desempeño, presupuesto por resultados, presupuesto base cero, presupuesto por objetivos, sistemas de servicio civil de carrera, meritocracia, gestión de la calidad, desregulación, simplificación administrativa, reingeniería, accountability, benchmarking, entre otros.

## **CAPÍTULO 2**

### **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO ESTRATEGIA DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA.**

Como se ha establecido en el capítulo anterior, el análisis de referentes teóricos que justifican el enfoque de la NGP es importante porque permite sustentar y argumentar, de manera objetiva, una investigación científica; además de formar parte primordial para dar estructura metodológica y de reflexión a la puesta en marcha de posibles prácticas, como la evaluación del desempeño, en las organizaciones de la administración pública.

A lo largo del presente se hará referencia a la evaluación del desempeño como un aspecto de trascendencia para el desarrollo administrativo en las organizaciones, ya que esta forma parte integral de los procesos<sup>3</sup> y se suele presentar en las organizaciones, ya sea públicas o privadas, de manera formal o informal pero siempre constante. La evaluación del desempeño se configura como una estrategia de dirección, utilizada en la administración para determinar, de forma específica y cuantificable, los distintos niveles de desempeño establecidos en una organización, los cuales regularmente versan sobre aspectos tendientes a la determinación de políticas adecuadas al correcto desarrollo organizacional, así como para el cumplimiento de sus objetivos.

En este capítulo se establecerá, en un primer momento, la trascendencia, impacto e importancia de la evaluación del desempeño, así como el conjunto de principios que guían el actuar de la evaluación en la administración, con objeto de establecer un nexo causal entre las categorías de análisis correspondientes al objeto de estudio. De igual modo, se pretende describir un modelo general de evaluación del desempeño, basado en la consecución de objetivos a través de algunos principios

---

<sup>3</sup> Se entenderá como proceso el conjunto de procedimientos, pasos o fases orientados al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

de planeación estratégica, además de las ventajas que involucra su instrumentación en las organizaciones del sector público.

## **2.1 La evaluación en el sector público.**

La evaluación es considerada uno de los aspectos de mayor trascendencia y una parte integral en la administración pública, ya que configura una técnica de dirección imprescindible para el seguimiento y control de las acciones y los procesos administrativos, los cuales son guiados por planes y objetivos específicos tendientes a la eficiencia y eficacia inherente a su cumplimiento. En México, la práctica evaluativa se intensifica a finales de los noventa dado que el contexto en el que se desenvolvía la administración se orientaba a la evaluación de los resultados, con la aparición de la Nueva Gestión Pública,

*“los procesos de planeación de los que la evaluación formó parte comienzan en la administración de López Portillo, y su origen podría ubicarse en los trabajos realizados, desde 1965, por la Comisión de Administración Pública (CAP), a la que pertenecieron tanto él como varios colaboradores suyos.”*  
(Cardozo, 2009, p. 178)

La evaluación al ser una práctica integral de construcción, análisis y comunicación de información y datos es utilizada para perfeccionar aquello que está involucrado en la instrumentación de la acción pública; por lo que ningún proceso evaluativo se debe ver como un ejercicio aislado, sino como parte de una red de información que contribuye a la toma de decisiones en las organizaciones públicas, aunado a la posibilidad de diseñar e instrumentar estrategias orientadas a la mejora de las funciones administrativas.

Derivado de lo anterior, se promueve que la información estratégica generada a partir de las evaluaciones sea empleada para la toma de decisiones y con ella se establezcan aspectos susceptibles de mejora específicos derivados de las

recomendaciones y hallazgos presentados en los informes realizados por el área responsable de la evaluación.

Asimismo, es importante reconocer que la evaluación del desempeño se puede considerar como una práctica de reciente presencia en el sector público, derivado de que las primeras aproximaciones a evaluación no se instrumentaban de forma adecuada, ejemplo de ello eran los órganos de control que realizaban observaciones sobre la actuación de los servidores públicos apegándose a un Manual Único de Procedimientos que generaba evidentes violaciones a la normatividad, además emitían conclusiones derivadas de su cedula de auditorías. Por otro lado, los mandos medios y superiores evaluaban a sus subordinados sin llevar a cabo registros o seguimiento del grado de cumplimiento de las atribuciones, funciones y actividades a su cargo, dando lugar a que ocurrieran opiniones basadas en aspectos subjetivos.

Con el objetivo de establecer la importancia que hoy día tienen la evaluación en el sector público es necesario definir el término, por lo que la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) plantea que ésta se refiere a la:

*apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados. El objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo. Una evaluación deberá proporcionar información creíble y útil, que permita incorporar las enseñanzas aprendidas en el proceso de toma de decisiones (OCDE en BID, 2011, p. 71).*

Según Cardozo (2009) la evaluación es una investigación interdisciplinaria que permite conocer, explicar y valorar, mediante un proceso sistemático, los logros alcanzados y los procesos de toma de decisiones para mejorar los efectos de la actividad evaluada a través de la emisión de juicios sobre las causas y las razones

de los resultados obtenidos y la forma en que se pueden establecer escenarios futuros de acuerdo con el desarrollo de las políticas organizacionales.

Para la implementación de mecanismos de evaluación se debe tomar en cuenta la coordinación apropiada de una unidad administrativa, de ello dependerá la adecuada implementación de estos, lo que coadyuvará en el desarrollo de una cultura evaluativa, es decir, que el control y la evaluación formen parte de la cotidianidad administrativa. Dado este contexto, se argumenta que “el control y la evaluación son herramientas para ordenar y racionalizar la acción de las instituciones administrativas, y su eficacia se relaciona con los contextos de la institucionalidad que los definen y estructuran a partir de disposiciones, procesos y acciones concatenadas.” (Uvalle, 2004, p. 44). Por otra parte, “se puede pensar que las prácticas de evaluación están implícitamente relacionadas con una concepción del Estado como un actor proactivo, útil y más transparente” (Morales, 2010, p. 39).

Derivado de lo anterior, el éxito de una evaluación puede determinarse en la medida en que sus resultados son utilizados por los tomadores de decisiones para el perfeccionamiento de los procesos y procedimientos inmersos en las tareas administrativas, por lo que se puede establecer que, una evaluación como estrategia administrativa que no genera información relevante para optimizar la acción administrativa será considerada como una evaluación intrascendente.

De esta forma, la evaluación en el sector público promueve la responsabilidad de las acciones gubernamentales, además del énfasis en aspectos tales como la eficiencia, eficacia, efectividad y productividad del gobierno, aunado a que dicha actividad establece una contribución a la reorientación del rol del desempeño de los servidores públicos basada en acercamientos teóricos inmersos en una realidad compleja del actuar gubernamental (Morales, 2010).

Cabe señalar que este acercamiento conceptual se ha logrado a través de la NGP, la cual tiene una estrecha relación con la evaluación, dado que su implementación

promueve un mejor desempeño y un adecuado diseño institucional, capaz de “dirigir los comportamientos de los actores organizacionales a través del establecimiento de mecanismos de control (constituidos en normas) que contemplen estructuras de incentivos (tanto positivos como negativos) para orientar y evaluar su desempeño” (Morales, 2010, p. 46).

Con la implementación de sistemas de evaluación del desempeño se pretende hacer énfasis en los procesos de gestión (López, 2010), donde se destaca:

- Maximizar la calidad de los servicios
- Incrementar la efectividad
- Minimizar los costos de operación y administración

Uno de los principales problemas a los que se enfrenta la evaluación en el sector público es la resistencia al cambio donde “la implementación de un mecanismo de evaluación genera resistencias organizacionales; provoca desconcierto e incertidumbre sobre las áreas de poder de las cuales se tenía relativo control” (Morales, 2010, p. 47), dado que las organizaciones públicas son caracterizadas por una enérgica resistencia a la adopción y adaptación de cambios o innovaciones. Por lo que se debe hacer frente a esta problemática a través de la capacidad organizacional de aprendizaje y la habilidad que los tomadores de decisiones tengan para producir innovaciones.

Se prevé que la administración pública suponga una actuación flexible orientada a los resultados que benefician a la sociedad y una forma de trabajo que evalúe los alcances, resultados y efectos de la acción y decisión gubernamental, por lo que se puede establecer que “la evaluación del desempeño está inmersa en una lógica de trabajo colectivo.” (Mejía, s.f, p. 193) que busca garantizar el buen gobierno y el cumplimiento de los objetivos.

“Un sistema de evaluación bien diseñado requiere, entonces, que el sistema sea mantenido en el tiempo para generar aprendizaje organizacional y permitir la

internalización de valores y actitudes de corresponsabilidad y efectividad.” (Morales, 2010, p. 48), aunado a la calidad como una herramienta de transformación y mejoramiento de las organizaciones con el objetivo de asegurar viabilidad en el contexto, además de proporcionar un importante atributo a la evaluación del desempeño. Una de las necesidades más apremiantes de la administración para un funcionamiento eficiente “es la regulación a través de sistemas de evaluación, que arrojen información confiable y sustentable, proporcionando de esta manera una respuesta que permita tomar decisiones basadas en elementos que puedan ser mensurables y que permitan la concretización de acciones apegadas a la realidad.” (Mejía, s.f, p. 200).

*“Contar con una evaluación integral permite a los gobiernos dirigir y ajustar estratégicamente sus políticas y programas hacia el logro de sus objetivos y metas, a partir de la comprensión de sus resultados o outputs (productos o servicios) e impactos o outcomes (efectos provocados por los productos o servicios en el problema que se trata de resolver). Para ello, resulta necesario conocer las características de los recursos empleados (cantidad, calidad, oportunidad, etcétera) y de los procesos que han permitido su transformación en resultados (productividad, eficiencia, etcétera), así como sus principales condiciones contextuales (económicas, sociales y políticas).” (Cardozo, 2009, p. 176-177)*

En lo correspondiente al caso mexicano, se establece que existe una gran desventaja dado que no se cuenta con indicadores de desempeño lo suficientemente maduros para su uso, además de que en muchas ocasiones se ven permeados por la discrecionalidad de quienes los aplican o se encuentran al frente de las áreas de evaluación. Otro de los puntos en los que se tiene deficiencia en los mecanismos de monitoreo y evaluación es que se tiene una escasa articulación de estos, por lo que no se puede llegar a proyectos interinstitucionales que permitan la atención a problemáticas similares y de trascendencia. Cabe destacar, que ha existido una lenta institucionalización de la cultura de la evaluación ya que únicamente se suele llevar a cabo como requisito administrativo y no como una actividad de aprendizaje y mejora del desempeño.

Finalmente, cabe destacar que uno de los aspectos que también se toman en cuenta en la implementación de estrategias de evaluación es la comunicación efectiva, ya que sin ésta la evaluación no logra establecer un plan integral de mejoramiento capaz de descender en los niveles jerárquicos de las organizaciones. Asimismo, se debe señalar que “la evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados del actuar gubernamental” (Mejía, s.f, p. 201), además de proporcionar información adicional a las unidades administrativas encargadas del manejo de recursos humanos de una determinada organización, con el fin de generar una óptima cultura organizacional que mejore el cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

## **2.2 Principios de la evaluación del desempeño.**

Desde una visión práctica la evaluación del desempeño puede ser concebida como un “conjunto de procedimientos técnicos utilizados por instituciones de control de la administración pública para la obtención, procesamiento y diseño de información relevante mediante la revisión y evaluación de actividades” (Barros en Morales, 2010, p. 42). Cabe destacar que en la evaluación se establece una conexión entre las fases del proceso administrativo, desde la planeación hasta la realimentación resulta de utilidad porque se dará cuenta de aquello que se cumplió y de la forma en que se llevó a cabo, evaluando así el desempeño cuyo objetivo es el fortalecimiento de la toma de decisiones públicas.

La evaluación es imprescindible en las estructuras organizacionales y forma parte integral del proceso administrativo. El desempeño establece la forma en que se logran las tareas en el ejercicio de las funciones y contribuye a establecer niveles de rendimiento y mejora de la función administrativa.

Los principios de la evaluación del desempeño se sustentan en la premisa de medir el rendimiento administrativo, puesto que la evaluación permite a la unidad

administrativa a cargo de la administración de los recursos humanos disponer de información de los servidores públicos, además de crear aprendizaje para el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.

Por otra parte, cabe destacar que la evaluación del desempeño se agrupa en una categoría multidimensional donde distintos enfoques confluyen para la puesta en marcha de dicho proceso, sin embargo, la valoración de la unidad administrativa dependerá de la eficacia, eficiencia y efectividad con que se desarrolle la actividad gubernamental a nivel organizacional.

### **Esquema 2. Categorías de evaluación del desempeño**



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, la medición objetiva de la función pública contempla el nivel micro de la evaluación y considera “la contribución específica que cada empleado público realiza para cumplir con los objetivos y las metas organizacionales y de la política pública en su conjunto.” (González y Hernández, 2010, p. 19).

Asimismo, en la evaluación del personal se contempla la evaluación del desempeño de funciones, las habilidades y valores del servidor público, a fin de contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales. Una medición objetiva y justificada permite diagnosticar las condiciones reales de la organización, así como un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, tanto al interior como al exterior.

Por otra parte, se hace especial énfasis en el tratamiento del recurso humano en las organizaciones ya que es considerado “la esencia del flujo organizacional; aquello que da certidumbre a las acciones realizadas y que permite vislumbrar los caminos correctos en el desdoblamiento de las políticas gubernamentales.” (Mejía, s.f., p. 203). Aunado a ello, los servidores públicos constituyen una parte importante de la sociedad ya que su deber es prestar servicios públicos y satisfacer las necesidades en general, con el objetivo de afrontar las problemáticas y generar alternativas de solución que, desde la racionalidad administrativa, contribuyan a la toma de decisiones.

Dado que el recurso humano es un elemento básico y de vital importancia en el desarrollo de las actividades del sector público, es necesario observar y registrar la conducta, las motivaciones y las reacciones de los miembros, ya que es la única forma de realizar cambios que modifiquen la cultura organizacional y se produzca la innovación en un ambiente satisfactorio para el cumplimiento de las funciones (Morales, 2010).

*“La búsqueda de la eficiencia, la efectividad y la orientación a resultados pueden volverse así, valores institucionalizados que alinean el comportamiento de los individuos en una organización. En la medida en que se conviertan en prácticas recurrentes e internalizadas por el individuo, podrían influir de forma determinante en una mejora en el desempeño*

*organizacional. En el caso de las organizaciones gubernamentales, en una mejora de la gestión y la acción públicas.” (Morales, 2010, p. 45).*

De acuerdo con Douglas McGregor existen tres razones para medir el rendimiento:

- 1. Para proporcionar juicios sistemáticos a fin de fundamentar los incrementos salariales, promociones, transferencias y a veces degradación o terminación.*
- 2. Para proporcionar un medio para indicarle al subordinado cómo es su rendimiento, sugerir cambios necesarios en la conducta, aptitudes, habilidades o conocimientos de trabajo y hacer saber al empleado cuál es la actitud del jefe ante él.*
- 3. Para proporcionar una base para el asesoramiento y la consultoría del sujeto por parte del superior. (McGregor en Rodríguez, 2007, p. 324)*

Asimismo, a través de la implementación de evaluaciones se pretende proporcionar datos del desempeño en tres tiempos, pasado, presente y el esperado, que corresponde al futuro, las cuales establecerán la dirección de las decisiones estratégicas de personal, los sistemas de mejoramiento y “control de la calidad” (Rodríguez, 2007)

Una cultura de gobierno efectivo estaría integrada, así, por comportamientos de cooperación y actitud estratégica y proactiva en relación con los objetivos de la organización. El desempeño encauzado a resultados es una estrategia que toma como premisa valorativa el establecimiento de metas y objetivos institucionales que actúan como guía de las acciones de cada uno de los colaboradores y que puede convertirse en valores organizacionales propios, ya que estos permean en la conducta de manera formal e informal en aras de fortalecer o cambiar el trabajo colaborativo en las organizaciones del sector público.

El desempeño es un concepto relativamente nuevo en la administración pública, Mejía Lira establece como principio básico de dicha práctica la “realización de las responsabilidades directivas con atributos de calidad. En ese sentido se relaciona con la rentabilidad, eficiencia y productividad, productos, insumos, resultados, recursos, efectividad, medios, gastos, ingresos, oportunidad, congruencia y factibilidad en la toma de decisiones.” (Mejía, s.f., p.193).

*“Debemos interpretar el desempeño como una noción estratégica, en la que se asocian las metas logradas y los recursos organizativos utilizados para este fin, enmarcados en condiciones de exigencia particular que le impone el medio ambiente a la organización.” (Mejía, s.f., p. 193).*

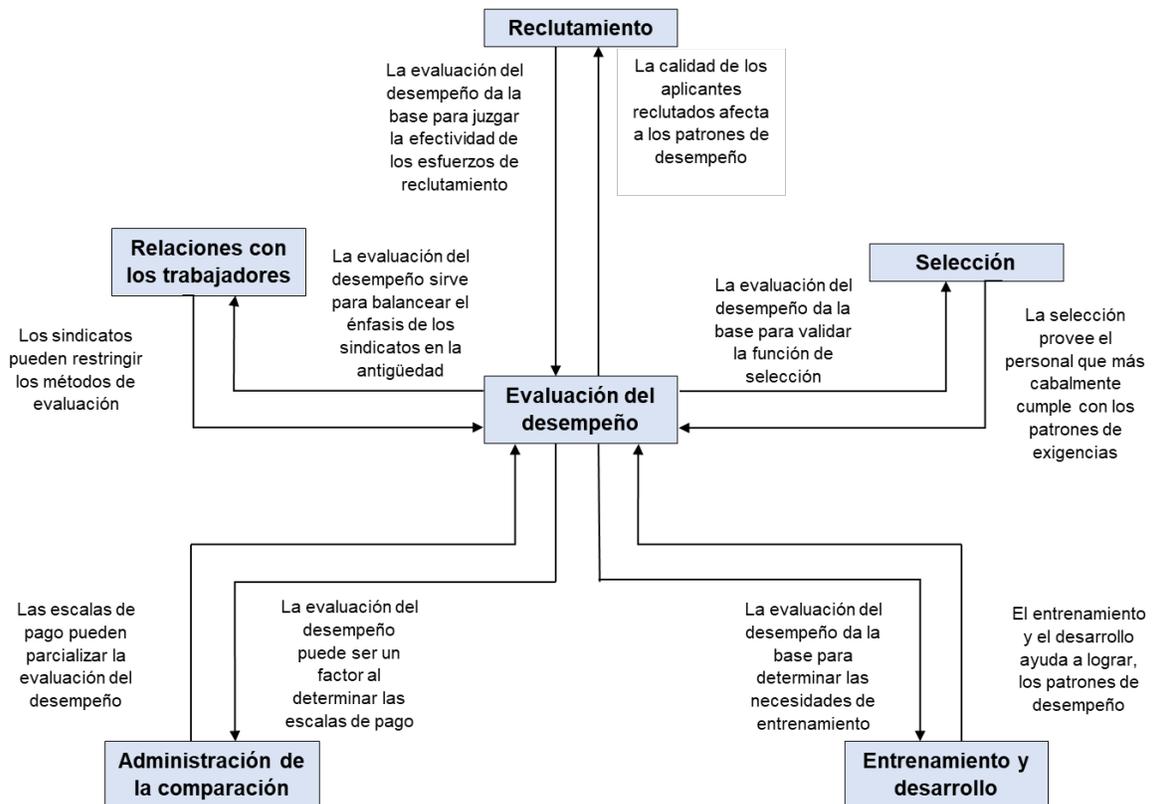
Un buen desempeño organizacional garantiza la prestación de servicios de forma eficiente, eficaz, efectiva y de calidad por parte del sector público, para dotarlo de la capacidad de respuesta a las demandas de la sociedad y coadyubar al óptimo desarrollo de las instituciones del sector público.

*“La dirección pública de hoy debe proporcionar los elementos, las herramientas, la información, el espacio necesario para la creatividad y la innovación en un marco de trabajo en equipo y, de manera fundamental, liderar el proceso con la firme idea de establecer nuevas formas de razonamiento y "pensamiento" organizacional para el adecuado desempeño institucional.” (Mejía, s.f., p. 204)*

Uno de los aspectos de vital importancia para el correcto desarrollo de prácticas orientadas a la evaluación y al monitoreo de las actividades, es la capacidad que tienen los tomadores de decisiones para “emprender profundos cambios de corte tanto organizacional como institucional que permitan enfrentar la lucha de intereses que puede suscitar un cambio en el estilo de gestión en un entorno altamente politizado” (Mejía, s.f., p. 204). En lo concerniente al desarrollo de sistemas de

evaluación del desempeño, son diversos los factores que intervienen, así como las funciones de personal con las que se relaciona.

### Esquema 3. Evaluación del desempeño



Fuente: Rodríguez, 2007, p. 329.

Asimismo, existen diversos métodos enfocados a la evaluación del desempeño, los cuales dependen y referencian los intereses de la organización en su conjunto a partir de las necesidades o problemáticas gestadas en éstas. Entre las capacidades que se suelen evaluar destacan las siguientes:

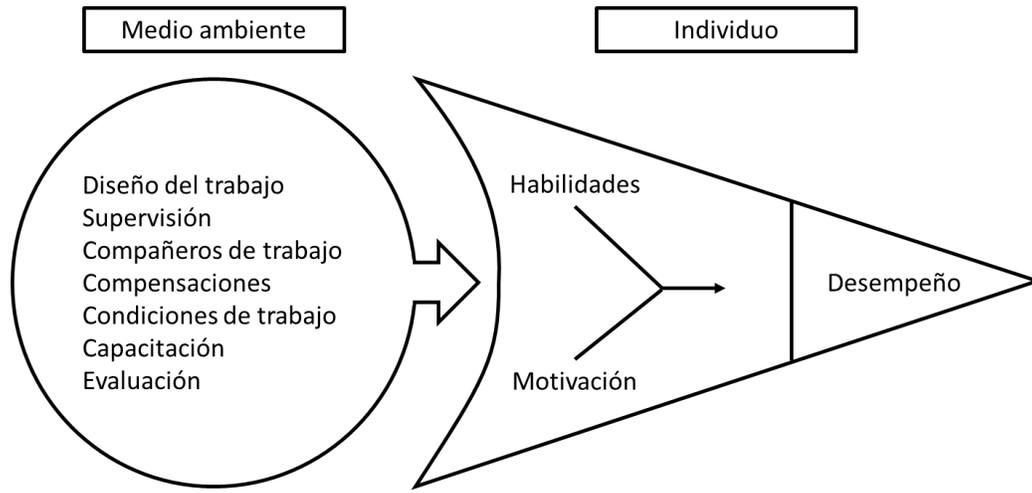
- Visión estratégica
- Liderazgo
- Resultados

- Trabajo en equipo
- Nivel de cumplimiento de las funciones
- Observancia de la normatividad aplicable
- Capacidades
- Habilidades
- Experiencias del usuario del servicio
- Perfil del puesto
- Transparencia

El desempeño es una característica que se desarrolla en el ámbito personal o individual en el que convergen dos aspectos; en primer lugar, las habilidades que permiten realizar actividades y tareas a cargo de los servidores públicos que integran las unidades administrativas de las organizaciones; en segundo lugar, la motivación que se basa en impulsar y mantener la conducta de los miembros, a efecto de orientarla hacia el cumplimiento de determinadas actividades por las que sienten empatía.

Sin embargo, existen otros elementos que se encuentran en contacto con el desempeño de los empleados públicos, los cuales son parte fundamental del sistema que busca dar respuesta a las demandas del entorno; además, hacen posible medir si las decisiones que se toman fortalecen el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

#### Esquema 4. Determinantes del desempeño



Fuente: Cummings y Schwab, 1985, p. 14

Finalmente, cabe mencionar que

*“uno de los principales valores de las democracias es la eficacia gubernamental. En este sentido, un factor estrechamente relacionado y vinculado con la eficacia de las instituciones se desprende del desempeño del elemento humano. El principal reto de las administraciones públicas es implantar y reforzar diversos mecanismos de evaluación del desempeño del elemento humano.” (Mejía, s.f, p. 207)*

con el objetivo de mejorar los procesos administrativos, además de reducir la resistencia al cambio y permear en la cultura organizacional.

### 2.3 Métodos de evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño es una herramienta utilizada en la administración para vislumbrar las fortalezas y debilidades del personal a través de factores o aspectos relacionados a la productividad y calidad del servicio. Cabe resaltar que su instrumentación deberá llevarse a cabo de forma objetiva y confiable, por lo que es

necesario el establecimiento de indicadores acorde a las necesidades organizacionales.

Por otra parte, los indicadores que se establecen en la presente investigación están orientados al desempeño de las funciones, es decir, a la forma en que los trabajadores realizan su trabajo, las características particulares de los prestadores de servicios y, algunos aspectos complementarios que inciden en el cumplimiento satisfactorio de sus actividades para la consecución de los objetivos organizacionales.

*“Entre las medidas de desempeño más frecuentes se manejan el nivel de actividad, los resultados (outputs), los impactos (outcomes), la productividad, mejoras en tiempos y reducción de costos, la satisfacción del usuario y la calidad. Estas medidas son relacionadas a indicadores que determinan la economía, la eficiencia y la efectividad con la que una organización pública realiza sus actividades (Mejía, s.f., 195).*

Como se ha referido anteriormente, los indicadores de evaluación del desempeño están orientados a los principios que rigen la administración pública, eficiencia, eficacia y efectividad; los cuales mantienen especial énfasis en las actividades y objetivos de la organización en la que se desenvuelven los servidores públicos.

Para la integración de un modelo de desempeño es necesario clasificar los indicadores de acuerdo con los fines de la organización, mismos que producirán información estratégica y de gestión; lo anterior permite seleccionar, de forma cuantitativa, variables o categorías de análisis que contribuyen a establecer una visión objetiva y específica acerca de lo que se pretende evaluar.

Los indicadores estratégicos parten del supuesto de reducir la incertidumbre en las organizaciones a fin de establecer una serie de acciones basadas en puntos trascendentales para el funcionamiento organizacional, para ello, se establece que

los indicadores estratégicos tienen como fin medir el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales para contribuir, corregir y fortalecer el uso y destino de los recursos presentes en la administración, siendo estos, humanos, materiales, financieros y tecnológicos, de forma que su manejo incida de manera directa en la eficiencia de las dependencias públicas. Dadas estas condiciones, es preciso reconocer que “se requiere que orientemos la evaluación a la respuesta adecuada en el momento apropiado” (Mejía, s.f., 196) considerando que la administración se desarrolla en contextos complejos es necesario evaluarla para detectar desviaciones y diseñar estrategias de adaptación al cambio a fin de satisfacer las demandas del entorno.

De acuerdo con Eduardo Mouret (2011) la evaluación realizada por el área encargada de la administración de los recursos humanos en las organizaciones se realiza en tres momentos distintos.

**Cuadro 3. Temporalidad de la evaluación.**

	<b>Insumo</b>	<b>Proceso</b>	<b>Producto</b>
<b>Tipo de evaluación</b>	Evaluación del potencial o capacidad.	Evaluación del desempeño.	Evaluación de resultados.
<b>Temporalidad</b>	Ingreso a la organización.	Permanencia en la organización.	Termino de planes o programas.
<b>Objetivo</b>	Ubicación del personal de acuerdo con características particulares.	Retroalimentación, corregir o reorientar.	Recompensar por los logros alcanzados.
<b>Finalidad</b>	Selección	Permanencia	Permanencia o término de la relación laboral.

Fuente: Elaboración propia con base en Mouret, 2011, p. 156-157

A través de la evaluación del desempeño es posible incidir en la cultura de la organización, es decir, se norma, conduce y reorienta el comportamiento ya que, a través de este, se “garantiza que las cosas se hagan de acuerdo con ciertos principios, valores y procedimientos de los que la propia organización está convencida y desea que presenten los que ahí laboran” (Mouret, 2011, p. 157)

Asimismo, se señala que no existe una sola categorización de los métodos de evaluación del desempeño, ya que los indicadores pueden orientarse a evaluar distintos enfoques de los servidores públicos de las organizaciones según los objetivos de ésta.

De acuerdo con Fernando Arias y Víctor Heredia (2006), los métodos de evaluación del desempeño se pueden dividir en tres grandes rubros, métodos de comparación, métodos de escalas, métodos de listas de comprobación.

**Cuadro 4. Métodos de evaluación del desempeño según Fernando Arias y Víctor Heredia.**

Tipo	Forma	Características
Método de comparación	Alineamiento	Se realiza una lista de todos los individuos desde el menos efectivo al considerado más efectivo.
	Comparación por pares	Comparación de cada uno de los trabajadores con el resto de los integrantes de su grupo.
	Distribución forzada	Se realiza una categorización por calificaciones y porcentaje que constituirá a cada categoría.

Métodos de escalas	Escalas continuas	Flexibilidad de juicio. Estrecho margen de grados entre factores evaluados.
	Escalas discontinuas	Cada uno de los rubros a evaluar posee una definición específica.
Métodos de listas de comprobación	Listas ponderadas	Consiste en alinear afirmaciones que han sido cuidadosamente separadas. A cada enunciado corresponde un valor diferente.
	Listas de preferencia	Contiene frases agrupadas donde la mitad de ellas es positiva y otra negativa y solo algunas poseen un valor determinado.

Fuente: Elaboración propia con base en Arias y Heredia, 2006, p. 650-656.

Al respecto, Chiavenato establece una serie de métodos denominados tradicionales para la evaluación del desempeño, la diversidad de estos depende de la organización a la que se pretendan aplicar, ya que configuran un medio para obtener la información y datos capaces de ser analizados, procesados y canalizados para su análisis y el incremento del desempeño en las organizaciones (Chiavenato, 2007).

**Cuadro 5. Métodos de evaluación del desempeño según Idalberto Chiavenato.**

Tipo	Forma	Características
Método escalas gráficas	Escalas continuas	Se establecen dos criterios extremos y la evaluación se puede situar en cualquier punto de la línea que los une.

	Escalas gráficas semicontinuas	Se incluyen puntos intermedios entre los dos criterios extremos de una escala continua.
	Escalas gráficas discontinuas	Las posiciones de los puntos intermedios se han descrito previamente.
Método de elección forzada	Elección forzada: frases descriptivas	Se evalúa a través de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual.
Método de investigación de campo	Investigación de campo	Entrevistas de un especialista con el superior inmediato de los subordinados. Genera la posibilidad de planear el desarrollo de la organización.
Método de incidentes críticos	Incidentes críticos	Se basa en el análisis de los hechos excepcionalmente positivos o negativos en la organización. Campana de Gauss.
Método de comparación por pares	Comparación por pares	Se señalan las frases que caracterizan el desempeño y solo se debe establecer si se identifica o no con ella.

Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato, 2007, p. 249-262.

Como se ha establecido, los métodos de evaluación del desempeño suelen ser diversos de acuerdo con las características o necesidades que se pretenden medir con la evaluación; sin embargo, dichos métodos buscan identificar aquellas competencias, habilidades y fortalezas con las que cuentan los evaluados a fin de motivar prácticas de desempeño que mejoren el cumplimiento de objetivos y funciones establecidas o encomendadas a una unidad administrativa.

## **2.4 Objetivos y ventajas de la evaluación del desempeño.**

La evaluación del desempeño es una práctica recurrente en las dependencias públicas; sin embargo, muchas veces los sistemas que guían dicha evaluación no se llevan a cabo de forma correcta, sino que responde a una estimación subjetiva del trabajo realizado de los miembros de la organización. No obstante, es importante profundizar en el funcionamiento de la evaluación para que su implementación sea eficiente y la información obtenida, lo más objetiva posible.

Asimismo, la evaluación debe ser vista como un proceso sistemático, donde la realimentación establezca los ajustes necesarios en la organización para su adecuado funcionamiento a través de un conjunto de aspectos susceptibles de mejora, dado que el objetivo de la evaluación del desempeño reside en el principio básico de obtener información sobre las habilidades, conocimientos y conductas de los servidores públicos que, en el corto o mediano plazo, contribuyan al cumplimiento de las atribuciones, funciones y actividades de la unidad administrativa a la que pertenece.

El seguimiento de estrategias orientadas a la Nueva Gestión Pública, como requisito indispensable para la aplicación de instrumentos de evaluación, posee especial relevancia, ya que a partir de este se puede dar lugar a la generación sistemática de información objetiva sobre el desempeño de los servidores públicos, además de que dicha información contemplará diferentes enfoques desde los cuales se lograrán identificar las necesidades de la organización y sus miembros, a fin de establecer sugerencias de mejora relacionadas con la administración del recurso humano.

Por otra parte, es importante destacar que evaluación y seguimiento no se deben entender como procesos independientes sino estrategias y herramientas complementarias, cuyo vínculo reside en su fin común, el cual hace referencia al uso eficiente de los recursos de los cuales dispone una organización pública para

su correcto funcionamiento y, por tanto, para el cumplimiento óptimo de sus objetivos.

Los mecanismos de seguimiento de los aspectos susceptibles de mejora derivados de informes realizados por las unidades responsables tienen como objetivo que los tomadores de decisiones utilicen los hallazgos más relevantes de las evaluaciones para identificar ámbitos de acción como elementos guía en la incorporación de modificaciones graduales para el mejoramiento de los procesos administrativos y la optimización del desempeño de los servidores públicos.

De acuerdo con Mejía Lira (s.f.) la evaluación del desempeño posee tres objetivos fundamentales:

- Permite condiciones de medida potencial gubernamental en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permite el tratamiento de los recursos públicos para desarrollarlos indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- Proporciona oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los servidores públicos, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

El primer objetivo hace referencia a las medias de evaluación como acciones a través de las cuales se pueden identificar ciertas particularidades de la administración pública, además del manejo de los recursos, principalmente humanos, que son elemento fundamental de la presente investigación, ya que contribuyen a mejorar el aprendizaje dentro de la organización a través de una realimentación, y con ello generar oportunidades de crecimiento y condiciones óptimas orientadas al cumplimiento de los objetivos particulares alineados a los objetivos organizacionales, alentando el sentimiento de adhesión y colaboración al grupo en el que se desarrolle cada servidor público.

*“La evaluación del desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor del departamento de personal. Si el proceso de evaluación indica que el desempeño de bajo nivel es frecuente en la organización, serán muchos los empleados excluidos de los planes de promociones y transferencias, será alto el porcentaje de problemas de personal y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la organización.” (Mejía, s.f., 202)*

La evaluación del desempeño permite medir la calidad en el servicio; el autor señala que si los resultados de la evaluación son negativos la organización no logrará cumplir sus fines desde dos perspectivas; a nivel interno, en el desarrollo de un clima organizacional favorable para el apropiado desempeño de sus funciones y; a nivel externo, cuando determinada dependencia posee la facultad de prestar servicios directos a la ciudadanía, no podrá satisfacer sus necesidades de manera eficiente.

El aprendizaje que se tiene al evaluar a los servidores públicos permite establecer líneas de acción de mejora en todos los niveles de la estructura y, en términos generales, proporciona al superior jerárquico la información suficiente para impulsar planes, programas y/o proyectos que corrijan las deficiencias del personal a su cargo.

Por otra parte, una de las premisas básicas de la evaluación del desempeño consiste en vislumbrar que su implementación “no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización” (Chiavenato, 2007, p. 247), permitiendo que los tomadores de decisiones establezcan una serie de objetivos, líneas de acción y estrategias que contribuyan a mejorar el desempeño de las dependencias públicas; al respecto, Chiavenato refiere y agrupa tres categorías fundamentales relacionadas a los objetivos de la evaluación del desempeño, mismas que a continuación se señalan.

## Esquema 5. Objetivos de la evaluación del desempeño

Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.

- Idoneidad del individuo para el puesto.
- Información básica para la investigación de recursos humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.

Permitir que los *recursos humanos* sean tratados como una importante ventaja de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada.

- Capacitación.
- Desarrollo personal del empleado
- Estímulo para una mayor productividad.
- Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.

Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización.

- Promociones.
- Incentivo salarial por buen desempeño.
- Retroalimentación (*feedback*) de información al individuo evaluado.
- Transferencias.
- Contrataciones.

Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato, 2007, p. 247-248.

Cuando la evaluación del desempeño se lleva a cabo de forma planeada y coordinada las ventajas pueden establecerse a corto, mediano y largo plazo desde cuatro perspectivas, la del servidor público, el superior jerárquico, la dependencia y el público al que atiende (Chiavenato, 2007).

### Beneficios para el superior jerárquico

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación.
- Poseer un sistema de medición que neutralice la subjetividad.
- Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de los servidores públicos.

- Comunicación con los subordinados a fin de establecer los objetivos que motivan el desarrollo de un sistema de medición del desempeño.

### **Beneficios para el servidor público**

- Medir el comportamiento y desempeño que la dependencia valora en los servidores públicos que la integran.
- Conocer cuáles son las expectativas del superior jerárquico en lo que a desempeño se refiere.
- Reconocer las fortalezas y debilidades de los servidores públicos evaluados.
- Identificar las medidas que el superior jerárquico retomará para incrementar el desempeño de los subordinados.
- Evidenciar las medidas y hábitos que se deben llevar a cabo para mejorar el trabajo del servidor público e incrementar su desempeño.
- Hacer una autoevaluación crítica.

### **Beneficios para la dependencia**

- Evaluar el potencial del recurso humano al corto, mediano y largo plazo.
- Establecer la contribución específica de los miembros para el cumplimiento de las funciones.
- Evidenciar a los servidores públicos que requieran capacitación en las actividades que desempeñan.
- Identificar y seleccionar a los servidores públicos que, de acuerdo con su perfil y desempeño, puedan acceder a una promoción o transferencia.
- Dinamizar la política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados, a través de estímulos, crecimiento y desarrollo personal.

### **Beneficios para el público que atiende**

- Establecer calidad en la prestación del servicio público que les fue conferido.
- Contar con servidores públicos capacitados que atiendan las necesidades de los usuarios.

- Incrementar el nivel de confianza en la administración de los recursos públicos al observar un incremento de productividad y eficiencia en los trámites burocráticos.

De acuerdo con Cummings y Schwab (1985) las evaluaciones en las organizaciones poseen dos objetivos fundamentales, el primero se relaciona con el mantenimiento del control al interior de la organización y; el segundo, posee como categorías la eficacia y el mejoramiento de los recursos públicos.

La visión de la evaluación como mecanismo de control al interior de la organización, es de suma importancia ya que representa la supervisión del desempeño como parte integral del desarrollo de los pasos del proceso administrativo en la organización, garantizando su supervivencia en un ambiente en constante cambio. Por lo que se establece que “la evaluación del desempeño organizacional global es un elemento necesario para el control y el bienestar organizacionales en una atmosfera dinámica” (Cummings y Schwab, 1985, p. 70).

En lo referente al uso eficaz del recurso humano y su mejoramiento, “la medición y la evaluación del desempeño humano son decisivas para una utilización efectiva a fin de sentar las bases de una retroalimentación” (Cummings y Schwab, 1985, p. 70) que permita identificar la posición del servidor público en la organización.

En conclusión, la instrumentación de sistemas de evaluación del desempeño beneficia a las organizaciones en tres aspectos fundamentales; el primero consiste en diagnosticar la eficiencia con que los servidores públicos desarrollan sus funciones y actividades; el segundo, medir la capacidad de los tomadores de decisiones para desarrollar estrategias de mejora y; finalmente, determinar la capacidad de respuesta que tiene la organización para satisfacer las demandas del entorno. Esto con objeto de llevar la práctica administrativa a un escenario más productivo, dinámico y proactivo en el desarrollo de las actividades y la forma en que se resuelven los problemas públicos.

### **CAPÍTULO 3**

#### **COORDINACIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL HUMANO.**

El estudio de un caso particular para el desarrollo de una estrategia de evaluación del desempeño en las organizaciones públicas es de vital importancia, ya que permite conocer las condiciones específicas a partir de las cuales se lleva a cabo el cumplimiento de sus objetivos. Aunado al reconocimiento de valores, actitudes, habilidades y hábitos particulares del área de la Coordinación de Administración de Capital Humano se podrán articular acciones tendientes a corregir las deficiencias percibidas a partir de los datos obtenidos con la evaluación.

El propósito de este capítulo consiste en presentar las particularidades del caso de estudio y los resultados del trabajo de investigación. Inicialmente se hace referencia a la estructura y funcionamiento de la Coordinación de Administración de Capital Humano en la Consejería Jurídica y de Servicios Legales de la Ciudad de México, destacando la estructura orgánica, las funciones generales y específicas del área. Posteriormente, se establecerá un modelo de proceso de evaluación del desempeño, de forma que se puedan vislumbrar los actores, la importancia y los efectos vistos en cuatro enfoques, los cuales se orientarán al superior jerárquico, los colaboradores, autoevaluación y el usuario o subordinado. La aplicación del modelo propuesto orienta a la unidad administrativa a un proceso de innovación que la aproxime a la eficiencia en el cumplimiento de objetivos.

Finalmente, se describe la estrategia metodológica utilizada en la presente investigación académica de manera que se logre una aproximación a la información obtenida durante el trabajo de campo a través de cuadros categoriales y gráficas que facilitan sintetizar la información de los datos obtenidos y los enfoques señalados en los capítulos anteriores.

### **3.1 Antecedentes de la Coordinación de Administración de Capital Humano.**

La Consejería Jurídica y de Servicios Legales de la Ciudad de México tiene a su cargo el despacho de los aspectos relacionados con la orientación, asistencia, publicación oficial y coordinación de asuntos jurídicos; regularización de la tenencia de la tierra; elaboración y revisión de los proyectos de iniciativas de leyes y decretos que presente la persona titular de la Jefatura de Gobierno al Congreso Local, así como de los proyectos de reglamentos, acuerdos y demás instrumentos jurídicos y administrativos que se sometan a su consideración, además de la prestación de los servicios relacionados con el Registro Civil, el Registro Público de la Propiedad y de Comercio, el Archivo General de Notarías y Justicia Cívica (CJSLCDMX, 2020).

La Coordinación de Administración de Capital Humano depende de la Dirección General de Administración y Finanzas, misma que a nivel estructural es un área adjetiva de la Consejería Jurídica y de Servicios Legales de la Ciudad de México. La Coordinación nace como un área desconcentrada de la Secretaría de Administración y Finanzas de la Ciudad de México con la finalidad de dar cumplimiento a las atribuciones conferidas en la fracción XXII del Artículo 27 de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo y de la Administración Pública de la Ciudad de México, que a la letra dice:

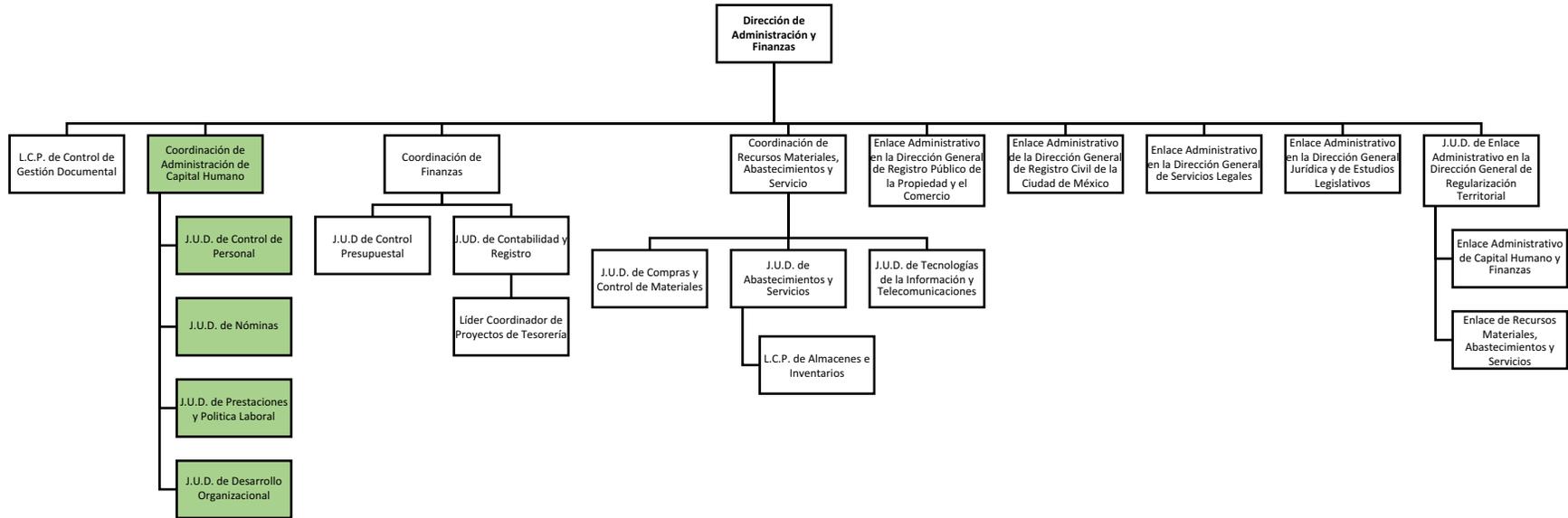
*XXII. Planear, instrumentar, emitir normas y políticas en materia de relaciones laborales aplicables a la administración del capital humano al servicio de la Administración Pública de la Ciudad, incluyendo el ingreso al servicio público, evaluación, organización, capacitación y desarrollo de personal; así como autorizar las relativas a las políticas de gasto público de servicios personales, salariales y de prestaciones sociales y económicas (LOPEAPCDMX, 2018).*

Cabe destacar que el área analizada antes de enero de 2019 daba cumplimiento a sus funciones bajo el nombre de Subdirección de Recursos Humanos en la Consejería Jurídica y de Servicios Legales de la CDMX mediante dos Jefaturas de Unidad Departamental, Administración de Personal y, Prestaciones y Relaciones Laborales; posterior a dicha fecha se realizó una reestructuración del área y se le otorgó la denominación de Coordinación de Administración de Capital Humano, asimismo las Jefaturas de Unidad Departamental cambiaron a Control de Personal, Desarrollo Organizacional, Nóminas y, Prestaciones y Política Laboral.

### **3.2 Estructura y funcionamiento de la Coordinación de Administración de Capital Humano.**

El Manual Administrativo de la Dirección General de Administración y Finanzas en la Consejería Jurídica y de Servicios Legales (CJSL) de la Ciudad de México señala que la Coordinación de Administración de Capital Humano es la encargada de coordinar y administrar el recurso humano de la Consejería Jurídica y de Servicios Legales, lo cual incluye vigilar y asegurar que los pagos reflejen la correcta aplicación de los movimientos y contrataciones; coordinar y asegurar que se cumpla con el otorgamiento de las prestaciones económicas y sociales, a las que tienen derecho los servidores públicos de acuerdo con las Condiciones Generales de Trabajo y demás disposiciones aplicables; también es la encargada de coordinar, dirigir y promover los Programas Anuales de Capacitación, así como de Servicio Social y Prácticas Profesionales (MACACHCJSLCM, 2019).

## Estructura Orgánica de la Dirección de Administración y Finanzas en la Consejería Jurídica y de Servicios Legales.



Fuente: Manual Administrativo de la Dirección General de Administración y Finanzas en la Consejería Jurídica y de Servicios Legales  
(septiembre, 2019).

Asimismo, la Coordinación está integrada por cuatro Jefaturas de Unidad; Control de Personal, Desarrollo Organizacional, Nóminas y, Prestaciones y Política Laboral; las cuales forman parte de los objetivos de la presente investigación, puesto que en ellas se propone la instrumentación del modelo de evaluación del desempeño, motivo por el cual se procede a la descripción de su estructura y funcionamiento.

El departamento de Control de Personal es el área encargada de administrar y controlar los movimientos del personal de las distintas unidades administrativas de la Consejería Jurídica y Servicios Legales, así como las contrataciones y elaboración de documentos que certifiquen la trayectoria laboral. En lo particular lleva a cabo la verificación y validación de las plantillas de personal de la CJSL, supervisa los mecanismos de registro y control de asistencia, elaboración y formalización de los contratos de los prestadores de servicio y la integración, actualización, guardia y custodia de los expedientes de personal (MACACHCJS LCM, 2019).

Por su parte, la Jefatura de Desarrollo Organizacional lleva a cabo la planeación, integración, proyección, ejecución y supervisión del Programa Anual de Capacitación, servicio social y prácticas profesionales; además, propone la impartición de cursos, diplomados y conferencias para los miembros que integran las diferentes unidades administrativas a fin de garantizar su correcto funcionamiento (MACACHCJS LCM, 2019).

Por su parte, la Jefatura encargada de Nóminas lleva a cabo el registro de actividades relacionadas con el proceso y pago de nóminas ordinarias y extraordinarias, así como la recopilación, análisis e integración de información para la actualización de las plantillas de personal. En lo particular, se encarga de controlar el seguimiento del gasto ejercido a través del cálculo correcto de la nómina y la validación presupuestal, así como la gestión de los pagos devengados ante las autoridades correspondientes, la retención de las contribuciones correspondientes

a los trabajadores por concepto de Impuesto Sobre la Renta y las aportaciones de seguridad social (MACACHCJSLCM, 2019).

La Jefatura de Prestaciones y Política Laboral se encarga de que los empleados tengan acceso a prestaciones económicas, sociales y laborales, además de asegurar el cumplimiento de los acuerdos y resoluciones jurisdiccionales y administrativas. En lo particular lleva a cabo la elaboración, supervisión, gestión y seguimiento de los trámites de afiliación, baja y modificación salarial, así como la atención a las peticiones presentadas por sindicatos, además de dar cumplimiento y seguimiento a las recomendaciones, observaciones y sugerencias derivadas de las auditorías (MACACHCJSLCM, 2019).

Finalmente, cabe destacar que la Coordinación se encuentra integrada por 48 servidores públicos de los cuales el 48% son mujeres y el 52% son hombres, lo que la posiciona como un área donde la equidad laboral se hace presente. Aproximadamente el 70% posee licenciatura como grado máximo de estudios, sin embargo, existe la presencia de personal con bachillerato general o bachillerato técnico; el rango de edad del personal que aquí labora va de los 23 a los 62 años, lo que deja ver la convergencia de diversidad de pensamiento que posee el personal con mayor antigüedad en una combinación de nuevas habilidades, capacidades y experiencia que ofrecen los nuevos talentos, haciendo una dinámica de trabajo que beneficia a la organización.

### **3.3 Estrategia metodológica del trabajo de campo.**

La presente investigación atendió un proceso inductivo concebido, en términos de Cobertha (2007), como un proceso cíclico que inicia y concluye con el uso de la teoría. Las fases de aplicación parten del enfoque de la Nueva Gestión Pública, en particular, de sus principios, herramientas y; a continuación, se construyó el argumento que busca validar la utilidad de las estrategias que la NGP ofrece, a partir de aspectos retomados de la teoría económica, para la implementación de la

evaluación del desempeño en el sector público. Se recopiló información a través de los datos obtenidos en cuestionarios aplicados a funcionarios públicos adscritos a los cuatro departamentos que integran la Coordinación de Administración de Capital Humano. Esta recopilación fue útil porque permitió diseñar e integrar información para dar cuenta de las inferencias y resultados de la investigación académica.

Posteriormente se integró un marco de análisis para presentar los resultados mediante un proceso de interpretación de datos recopilados en el trabajo de campo apoyado con el uso de los conceptos y categorías construidos en los primeros capítulos cuya base es preponderantemente teórica interrelacionando estos con las inferencias obtenidas de los cuadros categoriales que se encuentran en el apartado de Anexos.

Este trabajo académico se concibió, primero, como una investigación de tipo descriptiva-explicativa que enfatizó las características del objeto de estudio (la evaluación del desempeño), pero también se identifican como categorías de análisis los distintos enfoques de la Nueva Gestión Pública y sus campos de aplicación. Segundo, se seleccionó como caso de estudio a la Coordinación de Administración de Capital Humano, para detallar la formulación e implementación del modelo y poder inferir, a través del método inductivo, que por medio de su estudio indagatorio podría diseñarse un modelo a seguir para impulsar el cambio en otras organizaciones públicas. Tercero, como técnicas de investigación se utilizó la revisión documental de aquella información gubernamental<sup>4</sup> que permitió esclarecer qué motiva la implementación del modelo de evaluación del desempeño a partir de las experiencias de Nueva Gestión Pública.

Los aspectos tomados en cuenta, y que son de utilidad para validar el argumento, surgieron de los datos obtenidos mediante los referidos cuestionarios a los servidores públicos de la unidad administrativa en comento. El desarrollo de las

---

<sup>4</sup> Ordenamientos jurídicos, manuales administrativos, información organizacional y bibliografía.

inferencias tuvo lugar a partir de los datos obtenidos y se integran en cuadros categoriales y gráficas que contienen la información recopilada; dichos cuadros categoriales facilitan el registro y consulta de la información, además de que permiten incluir los hallazgos y descubrir si confirman lo establecido en las categorías de análisis que construyen el argumento y los nexos causales que guardan con las categorías de análisis. Es importante destacar que, en cuanto al muestreo, se interrumpió la aplicación de instrumentos al tener en cuenta lo que Glaser y Strauss señalan como Saturación Teórica o Metodológica en la investigación, haciendo posible interrumpir el trabajo de campo porque

*“[...] no se hallan datos nuevos a través de los cuales se puedan desarrollar más cuestiones. La incorporación de nuevo material o de nuevos datos se acaba, según este concepto, cuando ya no emerge nada nuevo [...] la información recogida resulta sobrada en relación con los objetivos de investigación. Esto es, nuevas entrevistas no añaden nada relevante a lo conocido” (Hernández, 2014, p. 8).*

Se tomaron en cuenta los datos más relevantes obtenidos durante el trabajo de campo en la Coordinación, con el objetivo de rescatar la importancia del recurso humano como elemento básico para el cumplimiento de las actividades del sector público mediante la observación y registro de tres aspectos significativos a saber; la personalidad, cualidades y comportamiento, ya que estos conforman y dan vida a las organizaciones, generando así una cultura tendiente al cumplimiento de las atribuciones, funciones y actividades conferidas al personal de dicha área.

Derivado de lo anterior, se debe destacar que la evaluación del desempeño hace referencia a un “conjunto de procedimientos técnicos utilizados por instituciones de control de la administración pública para la obtención, procesamiento y diseño de información relevante mediante la revisión y evaluación de actividades” (Barros en Morales, 2010, p. 42) por lo que se hace pertinente el conocimiento de las tareas específicas que los servidores públicos adscritos a la Coordinación de

Administración de Capital Humano desempeñan para el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en sus respectivos manuales.

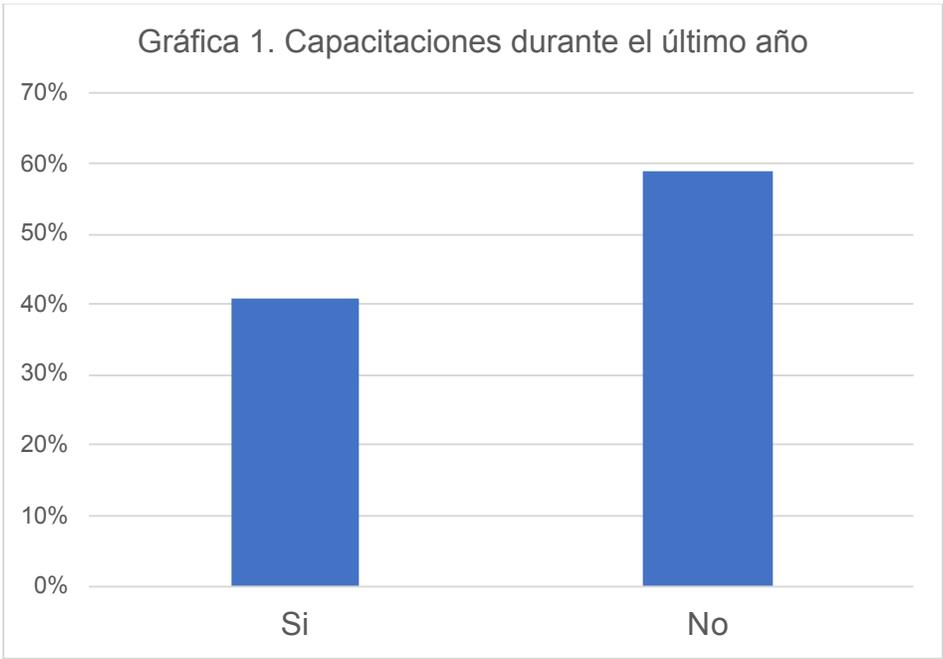
De esta forma, a través de la información recabada fue posible analizar las actividades que el personal de la Coordinación considera más importantes, entre las que se encuentran los trámites orientados a prestaciones económicas y sociales a las que tienen derecho los servidores públicos; movimientos de personal por altas, bajas y seguimiento; trámites de servicio social, prácticas profesionales y solicitudes de información en el marco de la transparencia; capacitación de personal, seguimiento, validación, incidencias; aportaciones al servicio médico; registro y control de asistencia y; pago de nómina de los servidores públicos de la Consejería Jurídica y de Servicios Legales de la CDMX (*Anexo 2*).

Asimismo, la ciencia nos lleva a reconocer que los recursos humanos en las organizaciones se consideran la esencia de la organización, puesto que son estos los que articulan los esfuerzos necesarios para dar soluciones organizacionales a los problemas que busca resolver la política gubernamental, motivo por el cual los servidores públicos deben poseer herramientas de capacitación y conocimiento apropiadas para el desempeño de sus funciones con mayor eficiencia.

Sin embargo, en la Coordinación aproximadamente el 70% del personal encuestado argumenta poseer los conocimientos necesarios y suficientes para el desarrollo de su trabajo de forma óptima, mientras que el porcentaje restante parece ser indiferente ante dicha premisa. No obstante, se debe tomar en cuenta que el desempeño en la organización dependerá y será determinado por las necesidades de entrenamiento, debido a que el “entrenamiento y el desarrollo ayudan a lograr, los patrones de desempeño” (Rodríguez, 2007, p. 329) óptimos para la organización, esto previo análisis de las principales áreas de oportunidad en las que se debe hacer énfasis en la capacitación.

La importancia que tiene la capacitación como proceso de afianzamiento de conocimientos y habilidades del recurso humano hace fundamental señalar que aproximadamente el 59.3% del personal de la Coordinación no ha asistido a ninguna capacitación durante el último año. Esto se materializa en una limitante para incentivar la capacidad de resolver problemas, considerando que no se tienen los conocimientos suficientes para atender los temas necesarios para el desarrollo de su trabajo.

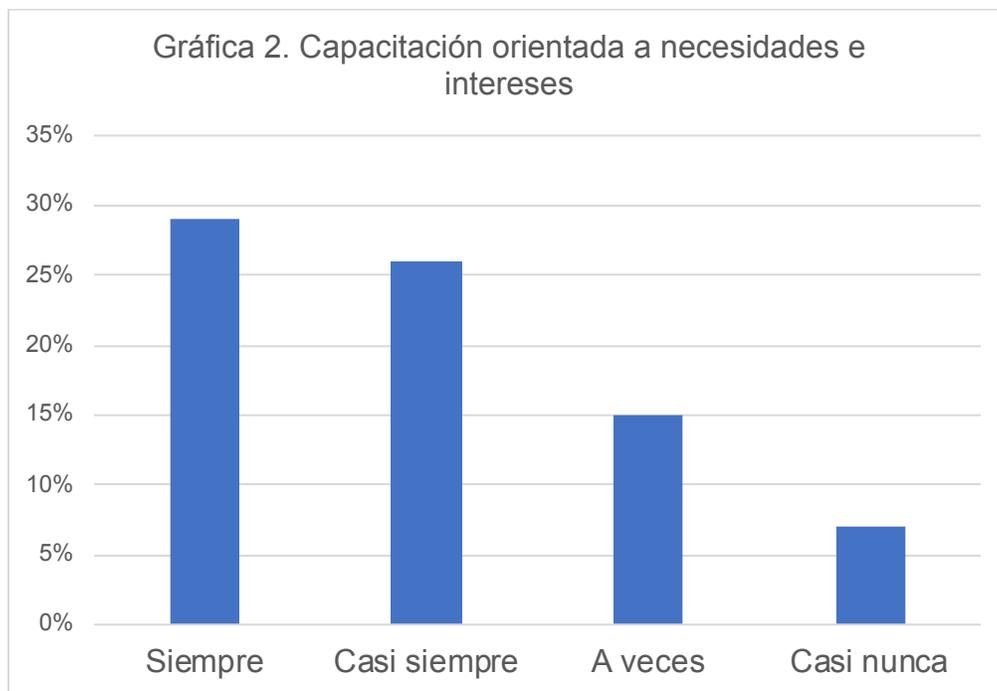
Asimismo, se destaca que el 18.5% ha asistido por lo menos a dos capacitaciones, durante el periodo ya señalado, en temas relacionados con la administración de archivo, transparencia, información pública, protección de datos personales, presupuesto, atención en el servicio y protección civil, los cuales, a pesar de ser importantes, no son de interés para el personal que integra la Coordinación.



Fuente: Elaboración propia con base en la aplicación de cuestionarios (Anexo 3).

Por otra parte, el 96.3% de los encuestados establece que las capacitaciones ayudan a mejorar su trabajo debido a que proporcionan herramientas orientadas a la adquisición de nuevos conocimientos manteniendo la posibilidad de un ejercicio

de constante actualización, lo cual se refleja en el desarrollo de habilidades para solucionar problemas y mejorar el desempeño de las funciones conferidas, mismas que permiten a las unidades administrativas aprender nuevas estrategias que faciliten el cumplimiento de objetivos. La capacitación hace posible que la autopeiosis organizacional se produzca bajo un escenario de control y que los resultados se den de manera eficiente y tendientes a la modernización; para medir estos resultados es indispensable contar con un diagnóstico de necesidades de capacitación. Sin embargo, 3 de cada 10 empleados menciona que los temas de capacitación no siempre responden a sus intereses y necesidades, por lo cual se mantienen indiferentes a los diversos cursos de capacitación ofertados en la organización; si llegaran a realizarlos, no los efectuarían con tal motivación que pudieran tener efectos tangibles en el desempeño de su trabajo.

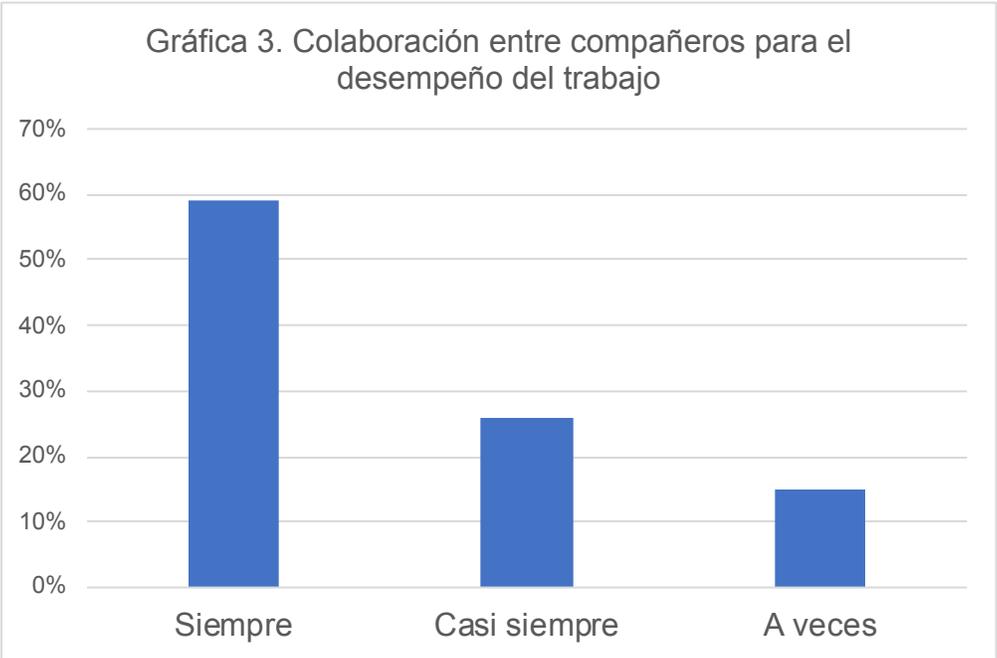


Fuente: Elaboración propia con base en la aplicación de cuestionarios (Anexo 4).

Otro punto medular en la organización se relaciona a los conflictos que “pueden ser considerados como obstáculos y problemas, puesto que suponen dificultades para que realicemos alguna acción” (Hernández, Gallarzo y Espinoza, 2011, p. 201); en

la Coordinación el 7.4% del personal ha manifestado algún conflicto, de orden horizontal o lineal, con algún compañero; es decir, en un mismo nivel por cuestiones de incompatibilidad de perspectivas, por falta de claridad en la delimitación de esferas de competencia y tramos de responsabilidad e ineficaz distribución de cargas de trabajo de cada integrante del equipo, de forma que la existencia de discrepancias en la organización puede llevar a prácticas que impacten negativamente en el desempeño.

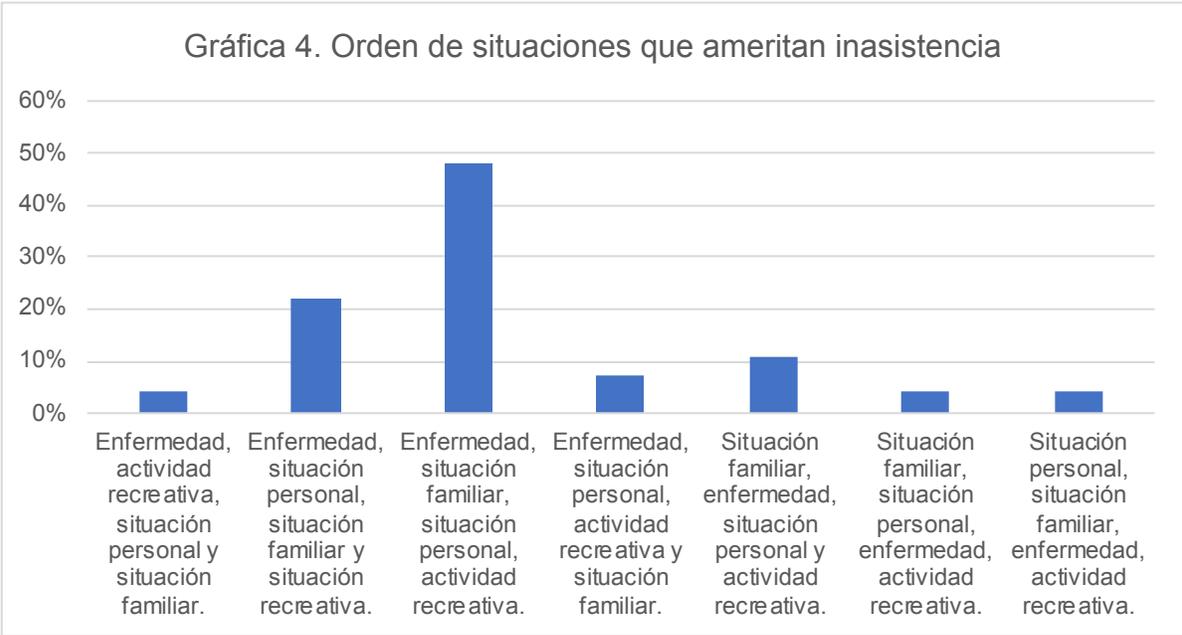
Por otra parte, el 59.3% argumenta siempre tener alguna relación de colaboración con los compañeros de trabajo, mientras que el resto de los servidores públicos sostienen tener una relación esporádica; no obstante, es importante reconocer que la aplicación de un modelo de evaluación integral es trascendental para poder conocer si es necesario que la organización opere en una dinámica de trabajo en equipo, entendiendo éste como un proceso de interacción que podrá ser identificado con un modelo de evaluación del desempeño que permita detectar las áreas de oportunidad que la Coordinación tendrá que trabajar para obtener los resultados esperados.



Fuente: Elaboración propia con base en la aplicación de cuestionarios (Anexo 5).

Asimismo, se destaca que la Coordinación mantiene a grandes rasgos un trabajo colaborativo, ya que el 74% manifiesta una conducta de compañerismo, preguntando si hay alguna forma en que se pueda contribuir al trabajo de algún compañero en el desempeño de sus funciones, cuando estas se les dificultan. Sin embargo, el 26% restante ha tenido algún conflicto, enfatizando que en la Jefatura de Unidad Departamental de Prestaciones y Política Laboral los conflictos entre los trabajadores se dan con mayor frecuencia (*Anexo 5*).

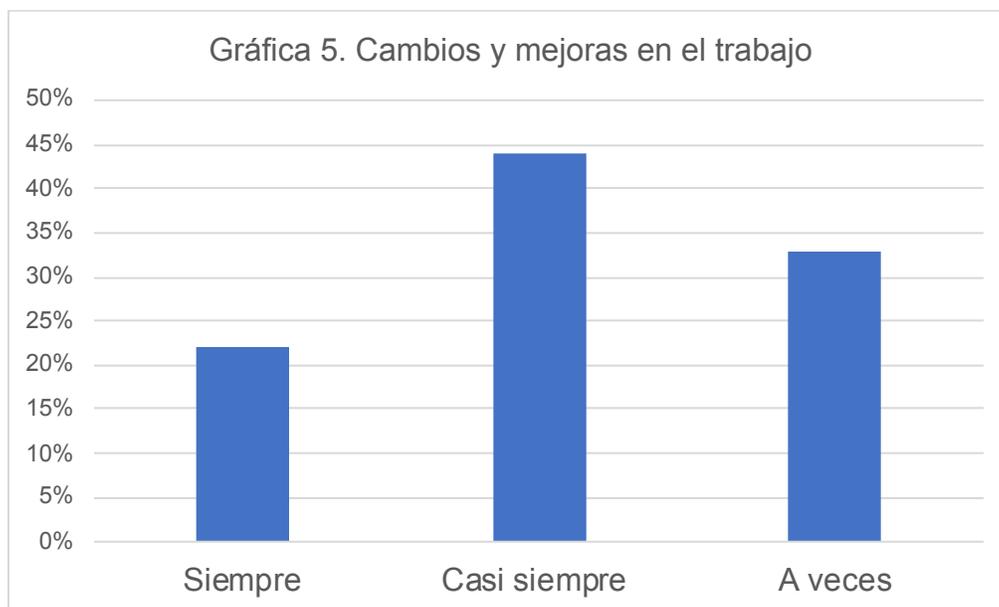
En cuanto a asistencia y puntualidad no se registran muchas incidencias, considerando que el 66% casi nunca o nunca llega tarde respecto a su horario establecido, que oscila entre las 9:00 y 10:00 horas. En el caso de requerir algún permiso (solicitud de comisión o autorización para omitir registro y control de asistencia), la mayoría opta por pedirlo a su superior jerárquico, es decir, al titular de la jefatura de departamento en el que se desempeña. Por otra parte, el 48.14% sostuvo que sus inasistencias estaban condicionadas a causas de fuerza mayor, relacionadas con alguna situación de enfermedad, cuestiones de orden familiar o personal.



Fuente: Elaboración propia con base en la aplicación de cuestionarios (*Anexo 6*).

Del mismo modo, aproximadamente el 90% de los trabajadores encuestados se interesa por adquirir nuevos conocimientos, como el uso de herramientas y demás actividades que le permitan desarrollar con mayor destreza su trabajo; sin embargo, al 3.7% se le dificulta adaptarse a un cambio en la dinámica de trabajo, por lo que se justifica que uno de los principales problemas a los que en este caso se podría enfrentar la evaluación del desempeño en el sector público, es la resistencia al cambio que, en mayor o menor medida, provoca desconcierto e incertidumbre sobre los aspectos en los que se tenía relativo control, lo cual puede ser contrarrestado con un fortalecimiento en la comunicación, de forma que se hagan visibles las posibles ventajas para los distintos niveles; no obstante, se argumenta que el 66.7% tiende a realizar cambios en los registros, controles o archivos a su cargo.

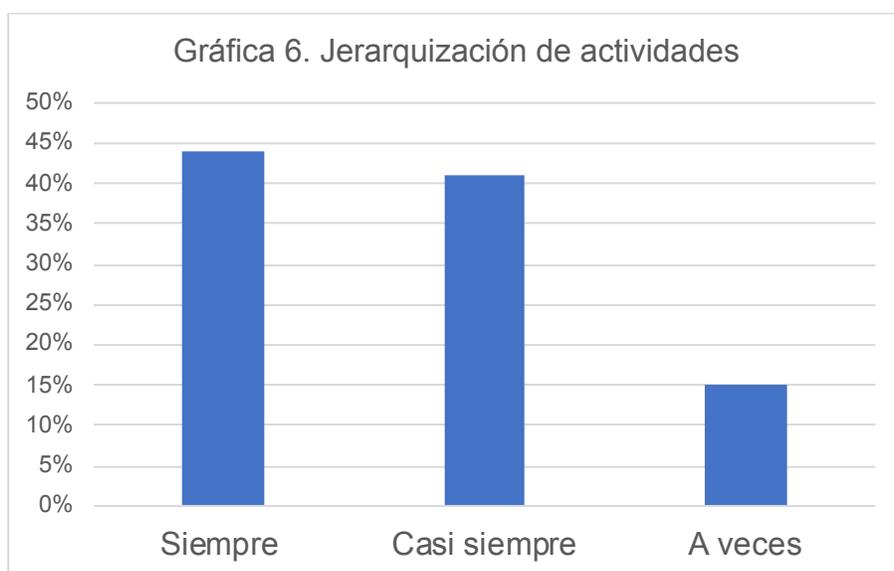
La existencia del temor en cuanto a la medición de las capacidades de adaptación al cambio permite conocer las deficiencias en la organización relacionadas con la interpretación de acciones puestas en marcha por los tomadores de decisiones, además de proporcionar datos susceptibles de realimentación a fin de instrumentar acciones que logren hacer más eficiente a la organización y, de esta forma, se conozca si cumple con sus objetivos.



Fuente: Elaboración propia con base en la aplicación de cuestionarios.

Sin embargo, el 11.1% nunca instrumenta estrategias de cambio en la Coordinación, por lo que las mejoras realizadas de forma particular representan cambios aislados que difícilmente podrán tener un impacto en el mejoramiento de los resultados, aspecto de suma importancia debido a que la evaluación del desempeño de los funcionarios públicos contempla el nivel micro de la evaluación.

Por otra parte, el 85.2% frecuentemente realiza una jerarquización de las actividades que debe realizar durante el día, lo cual permite establecer orden en la mecánica del trabajo y por tanto un desarrollo eficiente en el cumplimiento de sus actividades. A través de la evaluación del desempeño será posible diagnosticar el grado de eficiencia para el logro de resultados, siendo este un esfuerzo constante que permita producir un escenario de mejora continua.



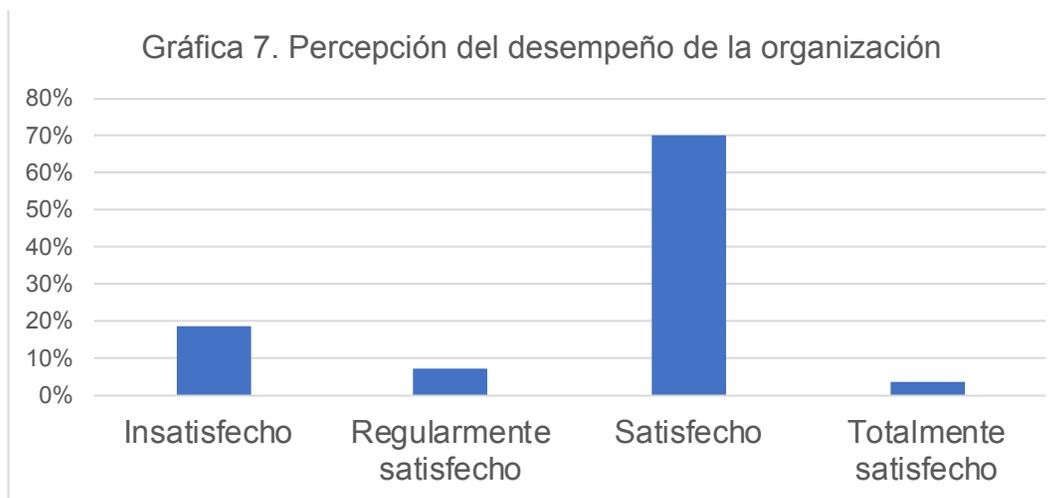
Fuente: Elaboración propia con base en la aplicación de cuestionarios.

Otro aspecto de importancia en el desempeño es que representa una herramienta de reconocimiento a la valoración y motivación que el superior jerárquico hace a las actividades desempeñadas por el subordinado; no obstante, en la Coordinación parece ser una práctica parcial debido a que el 74% sostiene que su “jefe” reconoce su trabajo de forma habitual. Con el modelo de evaluación del desempeño se hará posible reducir la subjetividad del superior jerárquico considerando que las reglas

del modelo delimitan el diagnóstico con bases objetivas y hace posible instrumentar un sistema de estímulos y recompensas.

Durante el trabajo de campo fue posible obtener datos que permiten afirmar, desde la perspectiva de los colaboradores, la necesidad de un equilibrio en la distribución y delimitación de actividades, acceso a diversos temas de capacitación que respondan a las necesidades organizacionales, comunicación entre áreas, igualdad en el trato, mejoras en el espacio físico, ambiente organizacional, empatía, trabajo colaborativo y no favoritismos. Las propuestas resultantes de los problemas percibidos por los miembros de la organización se relacionan con acciones que motivan un trabajo colaborativo basado en eficiencia, eficacia, productividad, fortalecimiento de la comunicación, igualdad y especialización (*Anexo 7*).

Es importante rescatar que el 18.5% del personal de la Coordinación argumenta sentirse, de forma general, insatisfecho con la dinámica de trabajo de ésta, por lo que se hace prioritario que se diseñe un modelo integral de evaluación del desempeño para que los tomadores de decisiones puedan impulsar estrategias para contrarrestar este grado de insatisfacción y se pueda mejorar la forma de trabajo, derivado de que el porcentaje señalado es representativo de la problemática.



Fuente: Elaboración propia con base en la aplicación de cuestionarios.

A partir de los datos presentados anteriormente se puede establecer la relación que guarda el enfoque que sustenta este trabajo de investigación con los hallazgos obtenidos a través del trabajo de campo; donde ha sido posible reconocer la necesidad de instrumentar un modelo de evaluación del desempeño, ya que durante la aplicación de cuestionarios al personal adscrito a la Coordinación fue posible identificar deficiencias relacionadas con la dinámica de trabajo entre colaboradores e incluso con los superiores jerárquicos; así como problemas de capacitación, cargas, valoración y distribución del trabajo y, en consecuencia, del logro de objetivos. La evaluación del desempeño proporcionará la información suficiente para que el tomador de decisiones conozca las problemáticas que se presentan en la Coordinación y con ello diseñar e instrumentar las estrategias pertinentes y convenientes con la finalidad de orientar el proceso decisorio desde un enfoque de racionalidad administrativa tendiente a corregir las desviaciones percibidas.

Las anomalías que el enfoque señala respecto a la carencia de un modelo de evaluación se identificaron durante la aplicación de instrumentos de investigación, ya que el personal que participó en la recopilación de datos reconoció que el no disponer de capacitación constante limita la capacidad de resolver problemas, debido a que no se está lo suficientemente actualizado en los temas necesarios para el desarrollo de su trabajo. Además, la capacitación dirigida a los trabajadores no siempre responde a sus necesidades e intereses, hecho que produce la baja participación en los cursos ofertados por la organización.

Asimismo, la inexistencia del trabajo en equipo puede impactar negativamente en el desempeño, esto desde una perspectiva de trabajo colaborativo, entendido éste como un ejercicio de coordinación que contribuye a generar mejores resultados. Otro problema que pudo identificarse en el trabajo de campo fue la resistencia al cambio, dado que todo cambio en las organizaciones produce desconcierto e incertidumbre.

Finalmente, es conveniente señalar que, si los cambios que producen mejoras aisladas únicamente tienen lugar en algún aspecto o ámbito de la Coordinación, su desarrollo no logrará el impacto deseado ya que el resto de la estructura funcionara como habitualmente lo hace y, quienes hayan producido la innovación, se verán rebasados por los valores y la forma en que generalmente se desarrolla el trabajo en el resto de la organización.

### **3.4 Modelo de un proceso de evaluación del desempeño.**

Con el trabajo de campo antes expuesto es posible identificar distintos problemas que los trabajadores de la Coordinación reconocen; en este apartado se busca establecer la relación que guarda la evaluación del desempeño, como estrategia de la Nueva Gestión Pública, para diagnosticar de manera eficaz la problemática que requiere ser resuelta a través de la comunicación organizacional y la adecuada toma de decisiones.

La importancia que tiene la evaluación del desempeño, como práctica administrativa, radica en su carácter imprescindible para conocer patrones de comportamiento de los trabajadores, así como medir el desarrollo de tareas provenientes del ejercicio de las esferas de competencia y tramos de responsabilidad en materia de administración de recursos humanos, a efecto de dar cumplimiento a los objetivos organizacionales.

Debido a que la evaluación del desempeño articula un conjunto de acciones que nos permiten medir la existencia del trabajo individual y colectivo, se debe tener en cuenta que a través de ésta es posible instrumentar procedimientos de un modelo que haga posible establecer los asuntos relacionados con el ejercicio de las actividades que desarrollan los miembros y la importancia de las problemáticas gestadas en la organización; la instrumentación de dicho modelo proporcionará información suficiente para que las decisiones tengan una base de aplicación

orientada a la innovación que se aproxime a la eficiencia en el cumplimiento de objetivos.

La evaluación del desempeño posee otras ventajas que permiten identificar potencialidades, medir resultados, diagnosticar duplicidad de funciones, cuantificar la desproporcionalidad en las cargas de trabajo y deficiencias de carácter primordial necesarias de atender. La existencia de un modelo, como el que esta investigación propone, justifica su instrumentación en la Coordinación puesto que, permitirá obtener datos que sean de utilidad para saber si los servidores públicos poseen las habilidades y conocimientos idóneos para responder oportunamente a las necesidades y exigencias de la organización.

El perfil de puesto no representa un aspecto estático sino dinámico, que justifica la necesidad de mantener una actualización constante que permita adaptarse a las condiciones de complejidad proporcionadas por el entorno y percibidas por los miembros de la organización, las cuales suelen ser evidenciadas a través de un proceso de evaluación sistemático que haga posible que los tomadores de decisiones anticipen situaciones que reflejen un estatus de vulnerabilidad.

Por otra parte, un modelo de evaluación del desempeño permite la identificación del nivel de capacitación del personal a partir de un diagnóstico; así como las deficiencias, las cuales se relacionan con la nula participación en este tipo de actividades y pueden ser valoradas desde distintos puntos de vista; uno de ellos corresponde a la temática de los cursos de capacitación; quién es el prestador de los cursos y la forma en que son impartidos; o inclusive, la disponibilidad de los empleados para ser partícipes de éstos. El diagnóstico proporcionará la información suficiente para conocer los intereses definidos de acuerdo con el perfil del puesto tanto de los tomadores de decisiones como el personal operativo, la dinámica de complejidad a la que se enfrentan y las necesidades de desarrollo de conocimientos y habilidades que impulsen su desempeño.

Asimismo, se destaca que la instrumentación del diagnóstico de dicho modelo es de utilidad para medir si los cambios producen una mejora, teniendo en cuenta que la identificación de los aspectos negativos establecerá la pauta para que la organización, a través del proceso decisorio, desarrolle estrategias que produzcan soluciones particulares que los contrarresten. Los aspectos de orden positivo lograrán una optimización en el manejo de los recursos humanos ahorrando tiempo al personal y satisfacción al usuario que recibe los bienes o servicios. De esta forma, todo cambio requiere de seguimiento para conocer si representa una mejora para la organización, ya que a partir de los enfoques propuestos se establecerá si dicho cambio es innovador para la Coordinación.

Del mismo modo, al implementar un modelo sistemático de evaluación del desempeño, se podrá dotar a la Coordinación del aprendizaje necesario para que pueda identificar aspectos relacionados con las habilidades, cualidades, conocimientos, conductas y deficiencias sobre las que sea posible identificar aspectos susceptibles de mejora y diseñar estrategias de cambio tendientes al mejoramiento organizacional y el cumplimiento integral de objetivos para incrementar su desempeño en el corto y mediano plazo.

Un modelo de evaluación del desempeño es indispensable en la Coordinación dado que permite que la toma de decisiones se produzca a partir de la racionalidad administrativa, enfatizando la planeación, dirección, comunicación, control y evaluación orientados a la medición de aspectos calculables derivados del cumplimiento de las tareas en el ejercicio de las funciones administrativas de cada uno de los miembros. De la misma forma se destaca que la implementación de dicho modelo contribuirá a la especificación de áreas de acción inmersas en una dinámica organizacional que permita la realimentación para el cumplimiento de metas y objetivos, beneficiando así la toma de decisiones.

De esta forma, el modelo de evaluación del desempeño fungirá como elemento garante del diagnóstico e identificación objetiva de problemáticas gestadas en la Coordinación para la conformación de estándares y estrategias que permitan conocer el grado de cumplimiento de los objetivos planteados por la organización. La puesta en práctica del flujo de comunicación, a nivel estructural, hace posible satisfacer las necesidades de sus miembros y constituye uno de los fines de la evaluación, es decir, la racionalidad administrativa orientada a la eficiencia en el uso y destino de los recursos para fortalecer el funcionamiento de la organización.

Finalmente, se destaca que dicha racionalidad administrativa, como fin de la evaluación del desempeño laboral, tendrá especial impacto en la búsqueda de eficacia, eficiencia y efectividad en los resultados obtenidos por los servidores públicos de la organización, dado que dicha práctica será recurrente e internalizada como parte de las esferas de competencia y tramos de responsabilidad de los miembros, de forma que tenga un impacto directo y determinante en la mejora del desempeño organizacional (Morales, 2010).

## **CAPÍTULO 4**

### **PROPUESTA DE INSTRUMENTACIÓN DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

Uno de los principales objetivos de un trabajo de investigación consiste en desarrollar conocimiento a partir de una propuesta producto de un minucioso análisis entre teoría y práctica con la finalidad de profundizar en un campo del saber y, probar, refutar o validar argumentos o hipótesis a partir del conocimiento empírico que busque establecer una relación entre la ciencia, los fenómenos observados y los datos obtenidos en el trabajo de campo. Asimismo, la instrumentación de la propuesta que a continuación se presenta está orientada a lograr una mejora en la Coordinación de Administración de Capital Humano.

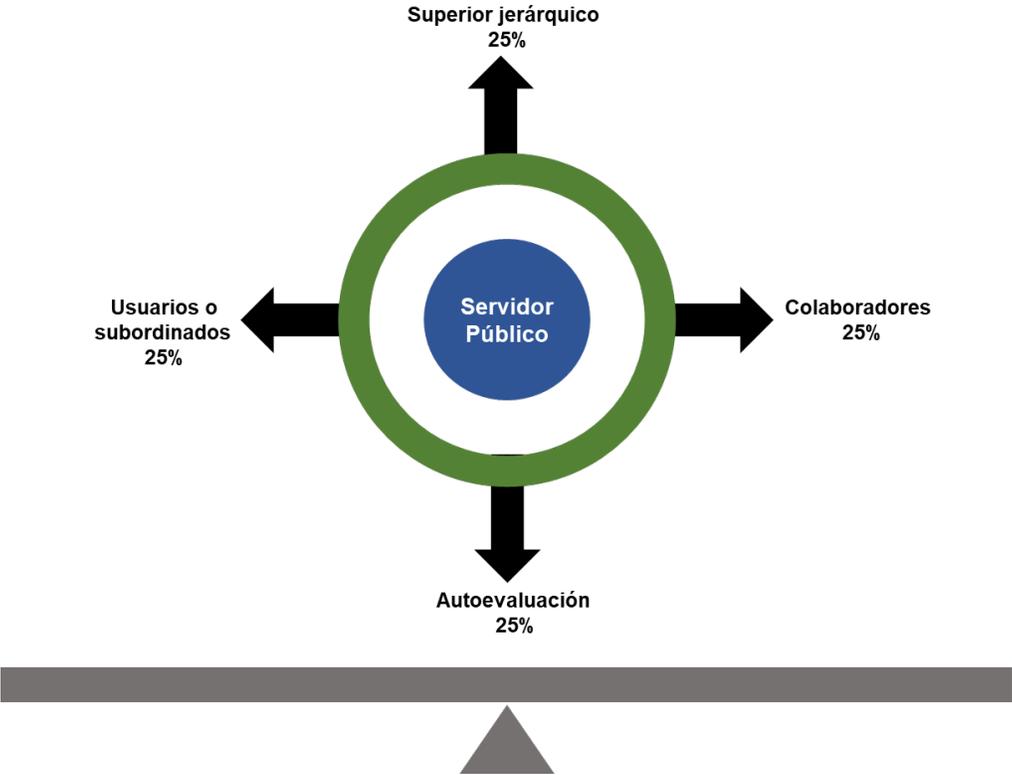
La finalidad de este capítulo radica en una propuesta de modelo de evaluación del desempeño en la Coordinación de Administración de Capital Humano. Del mismo modo, considerando que el manejo de los recursos humanos es uno de los elementos primordiales en la administración pública, es fundamental instrumentar un modelo de evaluación del desempeño como medio para lograr la modernización administrativa, proporcionado a la Coordinación información suficiente y necesaria para controlar la complejidad en la que se encuentra inmersa. La siguiente propuesta tendrá en cuenta cuatro aspectos de implementación; la obtención de información, los efectos potenciales, el objetivo y los alcances de su aplicación.

De manera inicial, se señalan los aspectos que intervienen para la obtención de datos e información de la organización, así como las ventajas que produce una visión holística e integral del modelo; posteriormente, se enfatizan los objetivos de su implementación, dando cabida a un panorama general de lo que implica poner en práctica la evaluación del desempeño. Se presentará la propuesta y; finalmente, se hará referencia a sus posibles alcances.

**4.1 Enfoques de evaluación para la recolección y procesamiento de información.**

El primer paso para la recolección y procesamiento de información en la aplicación de un modelo de evaluación del desempeño implica identificar a los participantes en el desarrollo del proceso a cargo de la Coordinación, ya que serán quienes contribuyan a la recolección de datos. De acuerdo con la propuesta de implementación que se presenta, se detallan cuatro enfoques, orientados desde las siguientes perspectivas, la de los superiores jerárquicos, los colaboradores, autoevaluación y los subordinados o usuarios del servicio, teniendo en cuenta que estos últimos serán los servidores públicos de otras unidades administrativas, ya que la Coordinación es un área adjetiva; por esa razón el modelo constituye un sistema de evaluación de desempeño integral.

**Esquema 6. Evaluación holística e integral**



El esquema anterior presenta los enfoques que se propone considerar para la existencia de un modelo de evaluación del desempeño en el sector público; la importancia del diagrama es que permite identificar a los participantes que interactúan con el servidor público que será susceptible de evaluación. De la misma forma, éste asigna un porcentaje del 25% para cada grupo evaluador, a fin de establecer una calificación que permita medir la eficiencia de los servidores públicos evaluados y concluir así la fase de diagnóstico.

Por otra parte, el esquema mantiene una visión holística de la organización, considerando que todos los participantes en el cumplimiento de las funciones de la unidad administrativa objeto de estudio colaboran en el desarrollo de la propuesta de evaluación. Asimismo, quienes intervienen en el proceso desempeñan una posición estratégica, tal como se describe en el esquema, porque todos ellos, en algún momento, interactúan con el servidor público que habrá de ser evaluado.

Con base en los datos obtenidos durante el trabajo de campo, y las aportaciones presentadas en el marco teórico, la propuesta de implementación de un modelo de evaluación del desempeño integral es relevante, considerando que un sistema como éste debe llevarse a cabo de forma permanente, ya que contribuye a fortalecer la memoria organizacional de la unidad administrativa y permite la internalización de valores y actitudes en sus miembros, incrementando el desempeño, dirigiendo el comportamiento de los servidores públicos y robusteciendo los mecanismos de control.

La implementación de los cuatro enfoques propuestos para el modelo de evaluación del desempeño en la Coordinación de Administración de Capital Humano posee particularidades en su implementación, mismas que representan ventajas en la recopilación de datos durante la fase de diagnóstico y ofrecen información a los tomadores de decisiones para que introduzcan cambios.

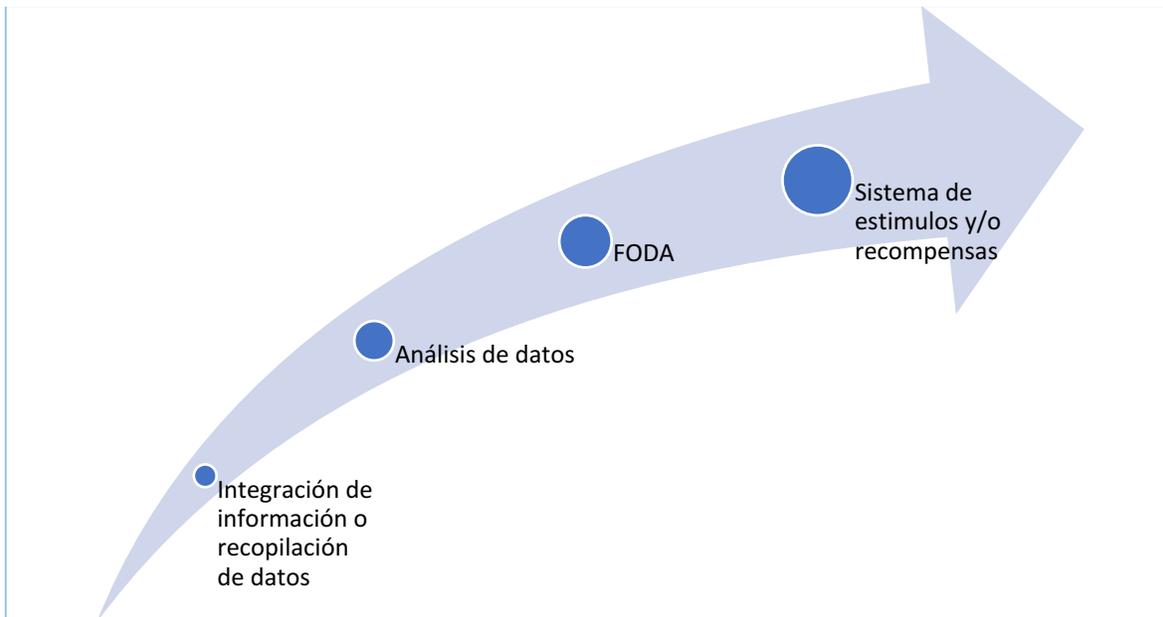
### *Enfoque 1: Evaluación del superior jerárquico.*

La evaluación del desempeño, que en ocasiones suele implementarse en el sector público, se da desde la perspectiva del superior jerárquico ya que resulta de utilidad para que en la alta dirección se tomen decisiones administrativas tales como; promociones, estímulos, recompensas, cambios de adscripción, demociones o recisiones laborales de los servidores públicos adscritos a la unidad administrativa que representan; además es de utilidad para obtener información que facilita conducir a la organización desde la racionalidad administrativa.

En términos generales, este tipo de evaluación incluye la elaboración de un instrumento de recopilación de datos con indicadores que en la alta dirección se consideran importantes para la organización. Es común que en las dependencias que se llevan a cabo estrategias de evaluación se comience por la aplicación de diagnósticos a un número determinado de servidores públicos de la organización; el análisis de los datos obtenidos se utiliza para diseñar un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas tanto de los miembros como de la dependencia.

Este tipo de diagnóstico, tendiente a una limitada evaluación, no representa una perspectiva desde la cual los superiores jerárquicos den uso a la información para conocer las cargas de trabajo, las funciones que se han delegado en el personal operativo e identificar su grado de cumplimiento, de modo que se establezca un sistema de estímulos y/o recompensas como elementos que motivan el desempeño del personal, tampoco se emplea para averiguar si los tomadores de decisiones reúnen los requisitos del puesto que desempeñan o determinar si se justifica la existencia de la organización.

## Esquema 7. Evaluación del desempeño: enfoque del superior jerárquico



Fuente: Elaboración propia

Es relevante señalar que en una evaluación tradicional<sup>5</sup>, se producen algunos aciertos de manera no planificada; sin embargo, predominan las subjetividades en cuanto a las relaciones existentes entre los miembros de la organización, por lo que se presentan favoritismos que, positiva o negativamente, impactan en ciertos trabajadores. De la misma forma, cuando se producen cambios en la estructura se suele despedir al personal contratado sin antes conocer su desempeño en las esferas de competencia y tramos de responsabilidad, lo que lleva a la contratación de nuevo personal que raras veces posee la experiencia requerida.

La evaluación del desempeño, desde el enfoque del superior jerárquico que se propone, resulta de gran relevancia ya que, además de proporcionar elementos específicos de aplicación, incide en la reducción de subjetividad en la evaluación de los trabajadores, descritas en los párrafos que preceden, puesto que incrementa la información recopilada para poderla utilizar de manera racional y eficiente. Además,

---

<sup>5</sup> Evaluación no formal realizada a través de la experiencia por cualquiera de los miembros que intervienen en el desarrollo de las actividades en una unidad administrativa determinada.

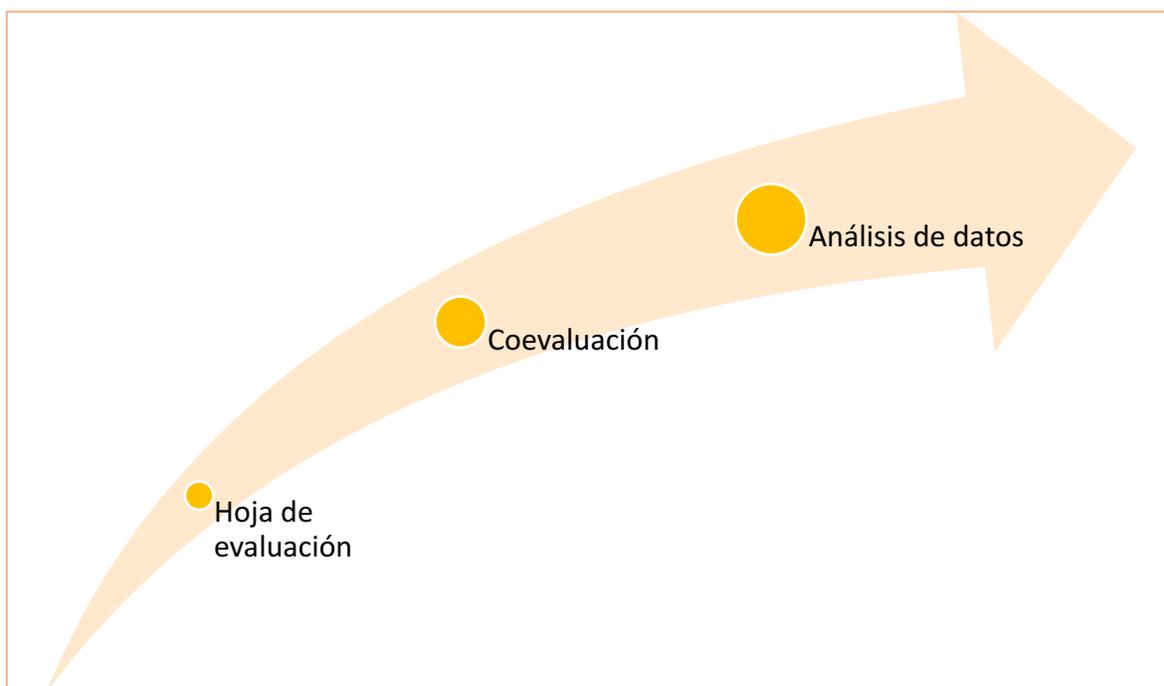
hace posible conocer el grado de cumplimiento de los objetivos y las funciones, la complejidad a la que se encuentra sujeta la organización, la posibilidad de realizar cambios, el grado de resistencia y el diagnóstico del personal disponible, para medir sus aptitudes en el desarrollo de las actividades correspondientes a la unidad administrativa, lo que favorece el diseño y establecimiento de nuevas estrategias, dado que las que se ponen en práctica no son integrales y pocas veces responden a las particularidades de cada organización.

### *Enfoque 2: Evaluación de los colaboradores.*

Las estrategias de evaluación desde el punto de vista de los colaboradores son poco usuales en el servicio público, e incluso en la vida cotidiana debido a que implica una valoración mutua o conjunta entre compañeros de trabajo que permite identificar las relaciones existentes entre estos, de manera que se realiza una estimación acerca de la forma en que se percibe el desempeño de los miembros de la organización del mismo nivel jerárquico; no obstante, considerarla dentro de la evaluación es trascendental porque su puesta en práctica permite que la organización desarrolle capacidades de memoria, comprensión y análisis.

De este modo, la evaluación que se diseña desde esta perspectiva debe realizarse en hojas de evaluación específicas para los servidores públicos de acuerdo con el nivel jerárquico que posean, para después proporcionársela a cada uno de los integrantes del área o unidad orientadas a ponderar el desempeño de los compañeros. Además, es posible obtener información sobre la distribución de cargas de trabajo y deficiencias en el desempeño de las funciones asignadas. Posteriormente, se realiza el análisis de datos pertinente de la evaluación realizada entre colaboradores.

## Esquema 8. Evaluación del desempeño: enfoque de los colaboradores



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, es importante señalar que una evaluación tradicional desde este enfoque se encuentra permeada de un cúmulo de juicios de valor, producto de diferencias de diversa índole entre compañeros de trabajo tales como edad, grado académico, favoritismos, relaciones sentimentales, familiares o de amistad, así como un complejo entramado de ética cívica de los servidores públicos en el cual es importante rescatar la carencia de valores como la justicia, honestidad, responsabilidad, sinceridad y objetividad, de forma que se puedan emitir juicios lo suficientemente válidos.

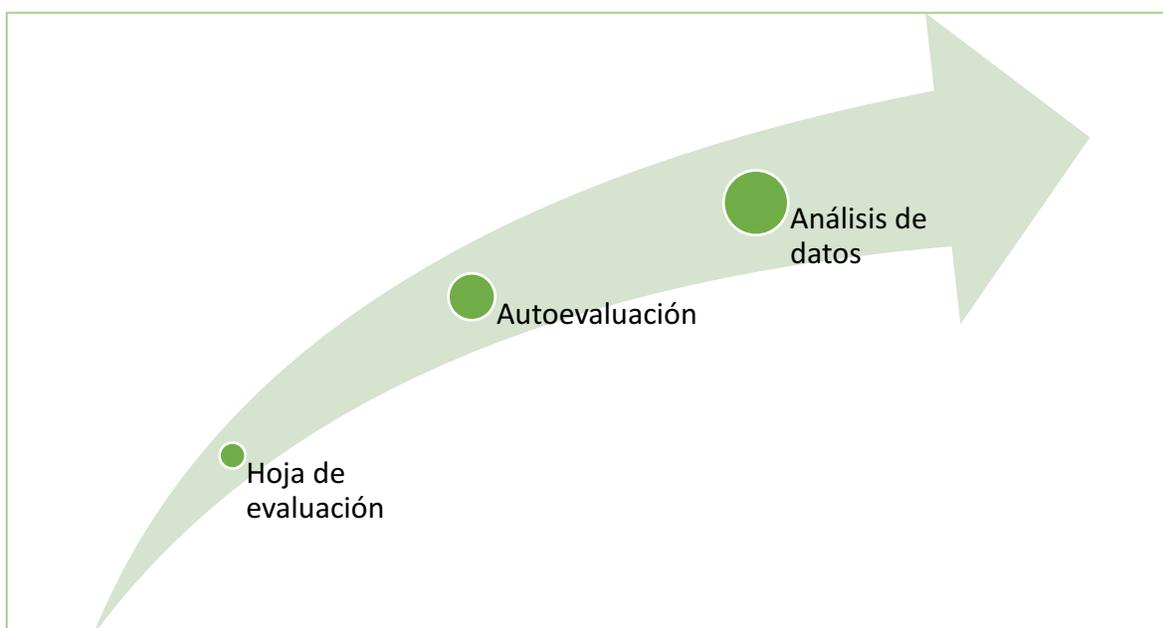
El enfoque de los colaboradores posee diversas ventajas tales como aprender y conocer al resto de los compañeros de trabajo, equilibrar la distribución de funciones, lo cual lograría el desarrollo de valores como el compañerismo y la tolerancia; asimismo se establecen y fortalecen los lazos de comunicación en cuanto al diálogo y las relaciones laborales existentes, además de promover la cooperación, colaboración y trabajo en equipo.

### Enfoque 3: Autoevaluación

La evaluación del desempeño desde la perspectiva de la autoevaluación es una práctica casi nula en las organizaciones públicas, ya que implica un proceso permanente, participativo y reflexivo en el que el propio servidor público identifica y valora su desempeño con relación a las actividades a su cargo y los objetivos organizacionales.

En términos generales, este enfoque forma parte de un proceso bastante sencillo en el cual es necesaria la creación de hojas de evaluación donde se destaquen ciertas habilidades, capacidades, destrezas, conocimientos y demás rubros que puedan ser sencillamente respondidos por los servidores públicos a partir de enunciados de identificación, posteriormente se hace entrega a los servidores públicos de la autoevaluación y, finalmente se realiza un análisis de los datos obtenidos.

#### Esquema 9. Evaluación del desempeño: autoevaluación



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, se destaca que la autoevaluación al ser una práctica totalmente individual posee diversas dificultades relacionadas con el propio individuo, ya que al aplicar una evaluación de este tipo se debe tener en cuenta que el miembro de la organización debe poseer valores tales como honestidad, sinceridad, objetividad y capacidad de autocrítica, puesto que la inexistencia de estos tendrá como consecuencia la obtención de datos erróneos que no lograrán el impacto deseado en la información que se prevé favorezca la toma de decisiones.

La autoevaluación, como elemento integral aquí propuesto, también posee grandes ventajas debido a que permite que los servidores públicos, en el cumplimiento de sus funciones, puedan calificar sus propios logros, así como identificar los aspectos en los que pueden tomar acciones para mejorar, tomar conciencia de los propios conocimientos que tienen sobre el trabajo, promover la reflexión para la toma de decisiones, corregir hábitos que perjudiquen el desempeño e identificar las actividades en las que se requiere mayor dedicación y la forma de trabajo.

#### *Enfoque 4: Evaluación de los usuarios o subordinados*

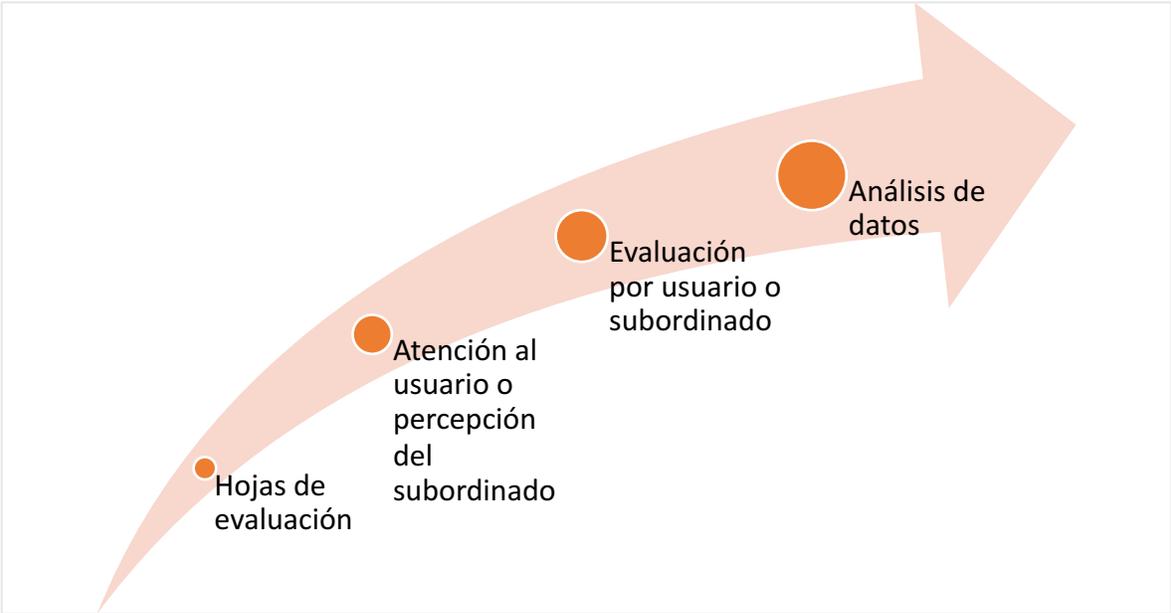
La evaluación del desempeño desde este enfoque aborda por una parte a los usuarios, que serán los encargados de evaluar el desempeño del personal operativo y, por la otra los subordinados, quienes evaluarán a los mandos medios y superiores. Este enfoque permitirá obtener información, tanto de la racionalidad en la toma de decisiones por parte de los superiores jerárquicos como del cumplimiento de actividades realizadas por los servidores públicos de menor jerarquía en la organización.

La evaluación del desempeño desde la perspectiva del usuario, que para el caso de la Coordinación de Administración de Capital Humano son otros servidores públicos, suele ser una práctica recurrente tanto en las dependencias gubernamentales de atención al público como en las plataformas digitales que satisfacen la prestación de servicios de diversa índole. Este enfoque permitirá conocer una perspectiva

distinta a la de los colaboradores de la propia área de trabajo, misma que será de suma importancia para la integración de una evaluación holística<sup>6</sup>.

En el enfoque del usuario se retoman las hojas de evaluación de forma física y/o electrónica como herramientas disponibles y que contemplan aspectos importantes a evaluar por la organización, para así emitir una valoración objetiva de acuerdo con la calidad del servicio recibido por parte de cualquiera de los integrantes del área, así como de aspectos generales que fortalezcan la información brindada; para finalmente realizar un análisis periódico de los datos obtenidos.

**Esquema 10. Evaluación del desempeño: enfoque de los usuarios o subordinados**



Fuente: Elaboración propia

<sup>6</sup> Para el caso del Estado de México existe el Sistema de Atención Mexiquense (SAM) que se utiliza para denunciar a servidores públicos, sin embargo, también es posible realizar reconocimientos o felicitaciones por el trabajo realizado de los trabajadores.

Es importante señalar que la evaluación por parte del usuario es preponderante respecto de la experiencia que él tuvo con el servicio prestado, catalogándose como grado de satisfacción. Sin embargo, le resulta tedioso llenar formatos de evaluación por cada servicio que reciben por parte del personal de la Coordinación, además, desconocen la forma en que se llevan a cabo los procesos y procedimientos en la organización, por lo que la valoración del trabajo se enfoca en la rapidez con la que el personal soluciona sus demandas.

Es importante evaluar la percepción de los subordinados ya que de esta forma se podrá obtener información relacionada con la capacidad que tiene el superior jerárquico para distribuir cargas de trabajo de manera equilibrada, además de la capacidad de delegación de funciones y resolución de problemas de diversa índole al interior de la organización, haciendo posible la identificación del nivel de eficiencia en la toma de decisiones para medir el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por otra parte, este tipo de evaluación posee amplios beneficios, ya que a través de ella se podrá determinar el impacto que el desempeño de funciones de los servidores públicos de la Coordinación tiene hacia el exterior y el valor que se le atribuye, considerando que la opinión del usuario y el personal operativo es fundamental para que la unidad administrativa pueda establecer mejoras en la prestación del servicio.

Por lo tanto, se puede concluir que es recomendable establecer este modelo de cuatro enfoques, ya que será posible tener una visión integral del desempeño de los servidores públicos, lo que dará mayor objetividad a la información proporcionada por cada uno de los participantes involucrados en la evaluación. Dando argumento a lo que Cardozo (2009) sostenía como la necesidad de contar con una evaluación que permitiera dirigir y ajustar estratégicamente las acciones hacia el logro de los objetivos y metas.

Por tal razón se debe tomar en cuenta la instrumentación de la evaluación en el servicio público, dado que pretende brindar información útil para que los tomadores de decisiones diseñen estrategias vinculadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Además de que representa una herramienta objetiva y necesaria para la realimentación y mejora del desempeño.

Finalmente, es de trascendencia señalar que el procesamiento de la información obtenida a partir de los enfoques anteriormente propuestos será llevado a cabo por el área de Desarrollo Organizacional mediante el diseño de los instrumentos para el diagnóstico, recopilación de datos, integración y resguardo de expedientes de evaluación de personal. Se propone que esta función se asigne al Departamento mencionado debido a que sus actividades articulan un “proceso mediante el cual la organización diagnostica y evalúa las conductas, los valores, las creencias, y las actitudes” (Hernández, Gallarzo y Espinoza, 2011, p. 9) con el objetivo de identificar y señalar las deficiencias que permitan la implementación de cambios orientados a la modernización administrativa.

#### **4.2 Objetivo de la implementación de un modelo integral de desempeño: un nuevo esquema de control y evaluación.**

La implementación de un modelo de evaluación del desempeño como un nuevo esquema de control y evaluación en la Coordinación permitirá obtener la información necesaria y suficiente de cada uno de los trabajadores de ésta, en sus distintos niveles jerárquicos, con la finalidad de analizar y evaluar el rendimiento de los miembros para garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Las organizaciones, para poder mantener un equilibrio entre sus miembros, operan dentro de ciertos estándares los cuales se relacionan con un sistema de premios y sanciones que incluyen la totalidad de prestaciones que la organización pone a disposición de los trabajadores a través de diferentes mecanismos y procedimientos para poder distribuirlos (Chiavenato, 2007), dicho sistema se debe nutrir de

información oportuna y clara, la cual debe ser proporcionada a partir de un modelo de evaluación del desempeño que facilite la toma de decisiones y el establecimiento de estrategias orientadas a la mejora de la organización y a la satisfacción de las demandas del entorno.

Dicho esquema de control permitirá asignar calificaciones a cada uno de los servidores públicos de la dependencia a través de los distintos enfoques propuestos y concentrados en el Departamento de Desarrollo Organizacional. De acuerdo con lo anterior, se pueden diseñar estrategias que incentiven la creación de sistemas, procedimientos, diagnósticos y acciones que hagan posible vislumbrar la importancia que la evaluación del desempeño tiene tanto en su aplicación como en la permanencia al interior de la organización.

Con la información obtenida a partir de la evaluación del desempeño, se podrán recopilar datos positivos que permiten establecer un sistema de estímulos y recompensas. Por una parte, los premios refuerzan las conductas de los miembros de la organización de forma que motivan e incentivan un mejor desempeño, mientras que las sanciones, entendidas como castigos o penalizaciones, se utilizan como medidas correctivas de potenciales desviaciones en la satisfacción de necesidades o prestación de servicios. Además, los efectos producidos por la implementación de este modelo contribuyen al establecimiento de un esquema de control y evaluación.

A continuación, se describen los principales aspectos que produciría la instrumentación del modelo de evaluación del desempeño en la Coordinación de Administración de Capital Humano como un proceso periódico y sistemático. Es importante, señalar que para el modelo que se propone, se integra a los evaluados en dos grupos; el primero corresponde a los servidores públicos que obtienen una calificación mayor al 80%, los cuales se encuentran en una situación favorable y se recomienda se les aplique un esquema de estímulos y recompensas; por otro lado,

aquellos que obtenga una calificación menor al 80% deberán ser sujetos a una serie de procedimientos de mejora o, en su caso, a ciertas medidas disciplinarias.

*Propuesta de estrategias a implementar cuando los datos obtenidos con la evaluación son superiores al 80%.*

En los siguientes párrafos se formulan una serie de propuestas que podrían instrumentarse en caso de que la información recopilada con el modelo de evaluación del desempeño sea favorable. Si los resultados de la evaluación que se haga al personal de la Coordinación muestran que se realizan las funciones de manera eficiente y contribuyen al cumplimiento de objetivos, debe ser recompensado para alentar la motivación, mejorar el clima laboral y el trabajo en equipo.

El sistema de estímulos y recompensas que se propone establece un incremento del nivel salarial a los servidores públicos que obtengan una calificación del 100% como resultado de la evaluación del desempeño, motivando a los empleados a cumplir con las actividades encomendadas e inclusive acrecentar el grado de confianza que se puede depositar en un trabajador, es posible asignarle nuevas responsabilidades reconociendo su alto desempeño en el trabajo.

Otra recomendación consiste en la promoción o cambios de adscripción de los servidores públicos con una calificación del 95%, lo cual producirá que los miembros busquen profesionalizarse y/o capacitarse con objeto de mejorar sus habilidades en la prestación de servicios y, de esta forma, puedan participar en un esquema de escalafón o transferencia a otra unidad administrativa u organización.

Una estrategia adicional sería la instrumentación del programa del servidor público del mes, el cual podrá tener como estímulo o recompensa un día económico derivado del excelente desempeño de sus actividades y su colaboración para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, por lo que dicha prestación será

justificada cuando el servidor público cumpla con una calificación del 92% emitida por la Jefatura de Unidad Departamental de Desarrollo Organizacional y con los demás requisitos que establezca ésta última a fin de otorgar el premio con estricto apego a la objetividad.

Como cuarta estrategia de estímulos y recompensas se recomienda el establecimiento de días económicos, los cuales serán otorgados al personal que haya cumplido con el 90% de calificación de la evaluación del desempeño desde los cuatro enfoques planteados en esta propuesta, justificando que fue partícipe de una evaluación integral, objetiva y equilibrada.

Asimismo, se recomienda otra estrategia en la cual, al menos un viernes de cada mes se otorgue un día de trabajo a media jornada, con la finalidad de promover la convivencia familiar para aquellos servidores públicos que cumplan con al menos el 85% de calificación respecto a la evaluación realizada, dicha ponderación permite identificar a trabajadores que cumplen, en la medida de lo posible, con las actividades a su cargo.

Finalmente, para garantizar la permanencia en el puesto, el servidor público deberá tener una calificación mínima del 80%, ya que un puntaje inferior a éste requeriría de una estrategia de mejora que corrija desviaciones en el desempeño de las funciones de los evaluados.

*Propuesta de estrategias a implementar cuando los datos obtenidos con la evaluación son inferiores al 80%*

En los párrafos subsecuentes se formulan algunas estrategias que podrían implementarse en la Coordinación en caso de que la información recopilada con el modelo de evaluación del desempeño asigne una calificación menor al 80%; aspecto que evidencia deficiencias de gestión administrativa. De esta forma, cuando los tomadores de decisiones pretendan establecer estrategias de cambio, es

necesario diagnosticar el estado en el que se encuentra la organización, para poder identificar los elementos que requieren mejora.

La primera estrategia derivada de los datos obtenidos de la evaluación del desempeño facilita reconocer necesidades de capacitación y profesionalización; cuando el servidor público obtenga una calificación menor al 80% y mayor al 70%, se hacen visibles las limitaciones y deficiencias a las que se ve expuesta la organización para el cumplimiento de las funciones administrativas, al mismo tiempo, es posible identificar al personal no calificado o lo suficientemente especializado, con objeto de tomar acciones orientadas a la profesionalización y capacitación de los servidores públicos.

La segunda estrategia, en cuanto al manejo de datos recopilados con la evaluación, será el establecimiento de llamadas de atención a aquellos servidores públicos que obtengan una calificación menor al 70% y mayor al 60%, las cuales consistirán en advertencias verbales o escritas que incentiven a los empleados a mejorar en su trabajo y, en caso de no hacerlo, serán sancionados.

La tercera estrategia que se propone consiste en suspensiones temporales, sin goce de sueldo, a aquellos servidores públicos que obtengan una calificación menor al 60% y mayor al 50%, mismas que derivan del incumplimiento de sus actividades o la presencia de deficiencias percibidas por superiores jerárquicos, colaboradores, subordinados o usuarios del servicio.

La estrategia que se recomienda emplear cuando los datos obtenidos de la evaluación del desempeño a los superiores jerárquicos reflejen una calificación menor al 80%, es la remoción del cargo o nota de demerito, considerando que esta calificación permite evidenciar deficiencias en la toma de decisiones, el cumplimiento de las funciones y objetivos organizacionales, lo cual rompe con el esquema de trabajo de la unidad administrativa que el evaluado tiene a su cargo, haciendo necesario que se realice el nombramiento de un servidor público que

reúna el perfil y los conocimientos suficientes para asumir las responsabilidades que el puesto requiere.

La propuesta de estrategia a implementar para los casos en que la evaluación ofrece datos suficientes para identificar desproporciones en las cargas de trabajo, consiste en una reasignación de funciones y redistribución de responsabilidades, a efecto de lograr un equilibrio y facilitar la prestación de los servicios a cargo de la Coordinación; al mismo tiempo, se facilita el cumplimiento de los objetivos organizacionales, ya que el desempeño de las funciones se convierte en un trabajo coordinado y colaborativo.

Cuando el esquema de quejas y denuncias, disponible para los usuarios del servicio, proporcione datos útiles para la evaluación y concluya comportamientos o conductas de los miembros de la organización que conlleven probables sanciones por incumplimiento de los deberes, abuso de autoridad, corrupción, nepotismo y demás establecidas en la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos para el personal operativo, mandos medios y superiores por incurrir en responsabilidades en el ejercicio de sus atribuciones, funciones o actividades encomendadas; la estrategia a implementar materializa el inicio de procedimientos disciplinarios y juicios de responsabilidades orientados al fincamiento de sanciones administrativas por transgresiones a las normas.

Finalmente, se señala que los datos obtenidos proporcionarán los supuestos bajo los cuales se validará la existencia de la Coordinación de Administración de Capital Humano, o de cualquiera de sus departamentos; es decir, que dichos datos ofrecerán características particulares que reconocen la duración, estabilidad y conservación de cada una de las áreas, o bien, proveerán información objetiva a través de la cual se pueden detectar desviaciones y se establezcan medidas preventivas y/o correctivas. La implementación de este modelo de evaluación del desempeño permite recopilar información suficiente para que los tomadores de decisiones puedan impulsar el cambio de denominación, la modificación, fusión,

creación o desaparición de unidades administrativas que forman parte de la estructura, a efecto de garantizar el cumplimiento eficiente de las atribuciones, funciones y actividades que contribuyan al logro de objetivos organizacionales.

#### **4.3 Propuesta de proceso para la implementación del modelo de evaluación del desempeño.**

El proceso de evaluación aquí propuesto se sitúa en la dimensión instrumental puesto que forma parte de un conjunto de acciones basadas en un proceso sistemático que permite el análisis, apreciación y valoración objetiva del desempeño del recurso humano de la Coordinación de Administración de Capital Humano. Derivado de que la evaluación se considera un proceso de aprendizaje institucional y reflexión crítica, se tiene que, este contribuye a la generación de conocimiento y evidencia que favorece la toma de decisiones teniendo en cuenta el criterio de máxima eficacia-eficiencia, el cual debe permear y prevalecer en el accionar de los administradores públicos.

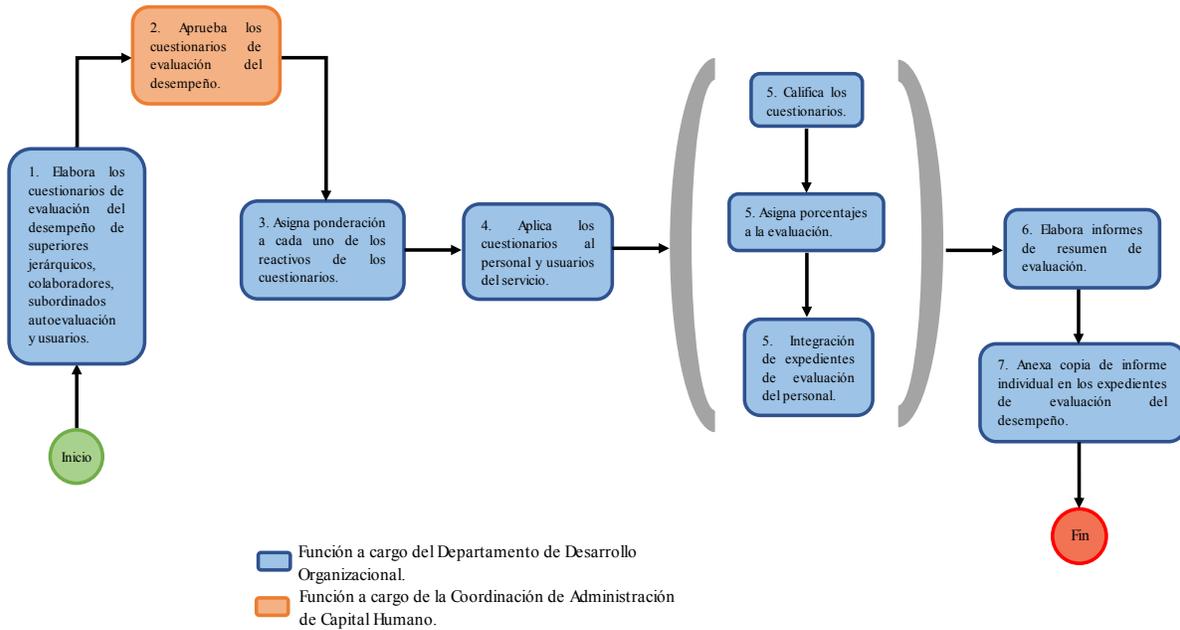
Se presenta a continuación el desarrollo de la propuesta del modelo de evaluación del desempeño, seguido del mapa de procesos y la respectiva tabla con la simbología empleada en el mismo.

##### *Desarrollo del modelo de evaluación del desempeño.*

1. El Departamento de Desarrollo Organizacional elabora los cuestionarios de evaluación del desempeño para cada participante de la Coordinación (superiores jerárquicos, colaboradores, autoevaluación, usuarios o subordinados).
2. Se somete a consideración del Coordinador la aprobación de los cuestionarios de evaluación del desempeño.

3. El Departamento de Desarrollo Organizacional asigna ponderación a cada uno de los reactivos de los cuestionarios para la evaluación de acuerdo con los cuatro enfoques propuestos.
4. Se procede a la aplicación de los cuestionarios de manera virtual para los empleados de la Coordinación, y de manera impresa a los usuarios del servicio.
5. El área de Desarrollo Organizacional califica los cuestionarios, asigna el porcentaje obtenido en cada una de las evaluaciones de acuerdo con los enfoques para determinar el promedio final y, posteriormente proceder a la integración de expedientes de evaluación de personal, mismos que contienen los datos generales del evaluado, además de los resultados de la evaluación del superior jerárquico, colaboradores, subordinados o usuarios (según sea el caso) y autoevaluación.
6. El Departamento de Desarrollo Organizacional elaborará dos tipos de informes, el primer tipo consiste en un resumen de las evaluaciones del desempeño individuales del personal operativo, que será entregado al jefe de departamento correspondiente; el segundo tipo de informe consiste en la evaluación de mandos medios y superiores, mismo que será entregado al coordinador.
7. El departamento de Desarrollo Organizacional incluirá una copia del informe individual en los expedientes de evaluación del desempeño de personal, para su control, resguardo y posterior archivo.

## Mapa del modelo de evaluación del desempeño



Fuente: Elaboración propia

Simbología del proceso.		
Símbolo	Nombre	Descripción
→	Secuencia	Representa el control y secuencia de las funciones del flujo.
▭	Funciones	Representa el trabajo realizado en la Coordinación.
●	Inicio del proceso	Indica el punto de partida del proceso.
●	Fin del proceso	Indica la conclusión del proceso.

Fuente: Elaboración propia con base en CGEMDACDMX, 2018, p. 25

Una vez concluido el proceso de evaluación del desempeño, los tomadores de decisiones contarán con la información suficiente para identificar aspectos susceptibles de mejora y diseñar acciones preventivas y correctivas que fortalezcan el desarrollo del personal de la Coordinación, el proceso decisorio, el flujo de comunicación y clima laboral, mismos que contribuyen a que la organización cumpla eficientemente sus objetivos.

Del mismo modo, es indispensable que el área encargada de la evaluación y la Coordinación, en general, asuman como aspectos susceptibles de mejora los hallazgos y recomendaciones emitidas y les den seguimiento hasta su implementación, pues será hasta este momento cuando se concluya el proceso; asimismo, es importante destacar que dichos aspectos constituyen una herramienta de actualización continua en las organizaciones puesto que permiten identificar y atender áreas de mejora de manera periódica y oportuna y, con ello, incrementar la eficiencia y eficacia de su accionar.

#### **4.4 Alcances de la instrumentación de un modelo de evaluación del desempeño.**

El modelo de evaluación del desempeño aquí propuesto mantiene especial énfasis al interior de la Coordinación, sin embargo, es preciso señalar que su instrumentación puede producir distintas ventajas tanto en la relación que guarda con otras unidades administrativas como con otras dependencias del Gobierno de la Ciudad de México.

La implementación de un modelo de evaluación del desempeño, desde el ámbito de la Coordinación, implica no únicamente un diagnóstico del personal que la integra, sino de su funcionamiento con el objetivo de identificar aspectos tales como, el grado de eficiencia, cumplimiento de funciones, logro de objetivos, situación presupuestal, entre otros que llevarían a obtener la información suficiente que

permita conocer si la Coordinación justifica su existencia al interior de la organización.

Asimismo, se sostiene que la implementación integral de un modelo de evaluación a nivel organizacional permitirá obtener información suficiente para que los tomadores de decisiones puedan instrumentar estrategias de NGP tales como, reestructuración, reingeniería, simplificación administrativa, entre otras; a efecto de modificar, cambiar de denominación, reducir, fusionar o desaparecer unidades administrativas, bajo el principio de racionalidad orientado a la modernización.

Si la evaluación del desempeño al interior de la Coordinación ha sido satisfactoria; es decir, cumplió con las expectativas establecidas por el modelo, es recomendable y posible que otras unidades administrativas de la Consejería Jurídica y de Servicios Legales de la CDMX lo repliquen con la finalidad de identificar el grado de eficiencia con que se desarrollan las atribuciones, funciones y actividades para contribuir al logro de objetivos, lo cual tendría como consecuencia conocer si la organización justifica su existencia y satisface las demandas del entorno.

Por otra parte, la implementación de una estrategia integral de evaluación en la organización permitirá que los tomadores de decisiones determinen la permanencia o el despido de los servidores públicos, dotando a la Consejería de los medios de prueba suficientes para justificar los despidos de los trabajadores y fortaleciendo la defensa legal en los juicios laborales en los que sea parte.

Así mismo, es importante tener en cuenta que la instrumentación del modelo de evaluación proporcionará a los órganos de control interno la información del desempeño de cada servidor público, con el objetivo de establecer un régimen más eficiente sobre el control de personal para que las contralorías tengan a su disposición información útil para el inicio de procedimientos disciplinarios y juicios de responsabilidades.

La información proporcionada por la evaluación del desempeño permite diagnosticar si la organización ha respondido de manera satisfactoria a las soluciones que plantean las políticas públicas; es decir, si las acciones emanadas de un ámbito de gobierno superior han sido adaptadas correctamente por la organización, así como la forma en que estas han sido interpretadas por parte de sus miembros, ya que si la organización no cambia y se adapta a las demandas del entorno, estará condenada a desaparecer.

Finalmente, es de trascendencia reconocer que los alcances que puede presentar el modelo propuesto son diversos; sin embargo, el tratamiento de la información y el objetivo con el que se instrumente la evaluación del desempeño en una organización pública definirá la utilidad de los datos obtenidos y proporcionados a los tomadores de decisiones, los cuales deberán actuar, de acuerdo con sus atribuciones, funciones y actividades encomendadas siempre conduciendo sus acciones a la mejora continua de la organización.

## CONCLUSIONES

A partir de la información teórica, conceptual y práctica obtenida durante el desarrollo de la presente investigación y teniendo como categorías de análisis la Nueva Gestión Pública, la evaluación del desempeño y manejo de los recursos humanos; se tiene que la investigación retoma la importancia de implementar estrategias derivadas de la puesta en práctica de la racionalidad con objeto de identificar oportunidades de mejora en las organizaciones tendientes a la modernización administrativa. De igual manera, se recomienda la implementación de un modelo de evaluación basado en cuatro enfoques, como estrategia de la NGP, orientado a la evaluación del desempeño de la Coordinación de Administración de Capital Humano.

Dicho lo anterior, es importante reconocer que la apremiante necesidad de incrementar el grado de eficiencia en las organizaciones públicas ha llevado al establecimiento progresivo de estrategias derivadas de la NGP en el tratamiento de los recursos de los que dispone la administración, derivado de que su implementación tiende a generar cierto dinamismo y transformación en el sector público en general, además de promover mejoras, haciendo más eficiente el desempeño de las facultades, atribuciones, funciones y actividades encomendadas a cada servidor público y a través de las cuales se satisfacen las demandas del entorno.

Asimismo, las herramientas y estrategias que ofrece la NGP proporcionan acciones plenamente técnicas donde la implementación es de vital importancia debido a que su correcta o incorrecta aplicación beneficiara o perjudicará a la organización, aunado al rol que desempeñan tanto los tomadores de decisiones como los objetivos que se propongan con su instrumentación.

La evaluación, como valoración de algunos aspectos en las organizaciones, es parte fundamental del proceso administrativo y del quehacer del servidor público; por tal

razón, su aplicación al desempeño como estrategia integral de control interno favorece en la obtención de información objetiva de la organización y sus miembros, a fin de garantizar la correcta gestión de los recursos, además de generar un aprendizaje significativo que fortalece la memoria organizacional.

La evaluación del desempeño es de utilidad para reconocer el trabajo realizado por los servidores públicos o, en su defecto, detectar áreas de oportunidad y aspectos susceptibles de mejora que promuevan el óptimo desempeño. Dicha evaluación permite diagnosticar patrones de comportamiento, desarrollo de tareas, identificación de potencialidades, medir resultados, identificar cargas de trabajo, duplicidad de funciones, nivel de capacitación, habilidades, cualidades, conocimientos, conductas, deficiencias y otras necesidades pertinentes de atender en los servidores públicos. Además de influir en la creación de procesos innovadores en las organizaciones públicas, incentiva el diseño de estrategias claras, oportunas y formales que promuevan un compromiso de los tomadores de decisiones y de aquellos que participan en éstas, de manera que se logre un efecto palpable en cuanto a la utilidad que tiene el tratamiento de la información obtenida.

Dentro de los pasos del proceso administrativo, la evaluación y el control hacen posible accionar medidas preventivas y/o correctivas a las distintas anomalías presentadas en las organizaciones. Para asegurar el cumplimiento de objetivos es necesario impulsar acciones de mejora que promuevan la eficiencia y, de ese modo, asegurar la racionalidad en la toma de decisiones a través de un ejercicio periódico y constante de evaluación.

Por otra parte, es necesario reconocer que la evaluación del desempeño en la práctica administrativa busca hacer del servicio público un ámbito de mayor productividad, dinámico y proactivo a efecto de responder satisfactoriamente a las complejidades del entorno. Además, fortalece la información disponible para que los superiores jerárquicos tomen decisiones enfocadas a la mejora constante de la organización.

Los recursos humanos se posicionan como uno de los elementos más importantes en la administración pública derivado de que estos integran las organizaciones, y es a partir de los cuales orientan sus acciones para dar cumplimiento a objetivos comunes. Dicho esto, la propuesta de modelo de evaluación del desempeño orientada a la Coordinación de Administración de Capital Humano de la Consejería Jurídica y de Servicios Legales de la Ciudad de México, posee alta viabilidad para su puesta en marcha, considerando que el diagnóstico realizado visualiza ciertas deficiencias entre sus miembros y se identifican problemáticas que pueden ser desfavorables para su desempeño.

El Departamento de Desarrollo Organizacional adscrito a la Coordinación de Administración de Capital Humano será el encargado de instrumentar el proceso de evaluación del desempeño propuesto, ya que, la naturaleza de sus funciones lo constituyen como un área orientada a la mejora de la organización a través de procesos de cambio planificados y sistemáticos, cuyo objetivo consiste en la renovación y fortalecimiento de relaciones entre sus miembros.

Los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño deben ser comparados con los objetivos organizacionales, a fin de establecer su grado de cumplimiento y determinar las acciones que sería necesario implementar en la Coordinación ya que permite diagnosticar, de la mejor manera posible, aquellas deficiencias que pudieron escapar de la pericia de los tomadores de decisiones, teniendo en cuenta que el proceso de evaluación concluirá con el seguimiento e implementación de estrategias orientadas a la mejora de la organización.

La creación de expedientes del personal evaluado dotará a la Coordinación de datos que faciliten la toma de decisiones, estos proporcionaran información sólida que haga visible tanto las áreas de oportunidad como los errores identificados por los distintos participantes en la evaluación. De la misma forma, se destaca que la aplicación de la evaluación del desempeño que se propone, además de ser integral,

responde a una valoración ascendente y descendente<sup>7</sup>, en la cual, los superiores jerárquicos evalúan y también son susceptibles de evaluación, por tanto, es posible que mejoren en el ejercicio de sus funciones. El modelo propuesto permite identificar el grado de compromiso que tiene el personal operativo, mandos medios y/o superiores con la organización, así como detectar aquellos que no cumplan con las esferas de competencia y tramos de responsabilidad a su cargo.

La falta de herramientas que permitan la valoración del desempeño de los miembros de la Coordinación limita la toma de decisiones orientadas a la satisfacción de necesidades y la prestación de servicios; las cuales tienen especial impacto en la experiencia del usuario que, por la naturaleza adjetiva de la Coordinación, son los servidores públicos de las otras unidades administrativas de la organización.

La resistencia al cambio en las organizaciones representa uno de los mayores obstáculos para la puesta en marcha de estrategias innovadoras, ya que tiende a generar incertidumbre acerca de cómo realizar el trabajo; el desarrollo de procesos y procedimientos, con el paso del tiempo se vuelen mecánicos, por lo que el establecimiento de la evaluación del desempeño puede producir interferencia de los miembros en su implementación; sin embargo, dependerá de los tomadores de decisiones generar las condiciones necesarias para su aplicación.

Si la instrumentación del modelo propuesto se desarrolla en la Coordinación y se obtienen resultados favorables, es posible adaptarlo al resto de las áreas que integran la Consejería Jurídica y de Servicios Legales ya que, de esta forma, se consolidará un esquema de evaluación que permita detectar las deficiencias de toda la organización, lo que llevará al establecimiento de un régimen de control más estructurado que mejore la eficiencia de los recursos humanos.

---

<sup>7</sup>Análisis *top down/bottom up* propuestos por la Nueva Gestión Pública.

Finalmente, la propuesta de modelo de evaluación del desempeño realizada en la presente investigación sustenta su aplicación como estrategia que vincula los componentes teóricos del neo-institucionalismo, la elección racional y el gerencialismo con la Nueva Gestión Pública y la práctica; la información obtenida durante el trabajo de campo involucra una perspectiva integral de aplicación que posibilita la obtención de datos objetivos y útiles para la implementación de estrategias que, desde la racionalidad, dirijan el funcionamiento de la organización a la eficiencia y la modernización administrativa.

## ANEXOS

### Anexo 1. Cuestionario



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES



Buen día, el presente instrumento de investigación busca recopilar datos que serán de utilidad para diagnosticar la importancia de implementar mecanismos de evaluación de desempeño en la Coordinación de Administración de Capital Humano, objeto de estudio de la presente investigación desarrollada en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Autónoma del Estado de México. Es importante hacer de su conocimiento que las respuestas que Usted proporcione serán tratadas con estricta confidencialidad.

**Instrucciones:** Señale la respuesta con la que más se identifique según sea el caso.

1. Edad: \_\_\_\_\_
2. Sexo: 1) Femenino 2) Masculino
3. J.U.D: \_\_\_\_\_
4. Grado escolar:
  - 1) Bachillerato
  - 2) Bachillerato técnico
  - 3) Licenciatura
  - 4) Maestría
  - 5) Doctorado
5. Tiempo de servicio en el sector público:
  - 1) Menos de un año
  - 2) Entre uno y cinco años
  - 3) Entre seis y diez años
  - 4) Entre once y quince años
  - 5) Más de quince años
6. Tiempo de servicio en la Coordinación de Administración de Capital Humano:
  - 1) Menos de un año
  - 2) Entre uno y cinco años
  - 3) Entre seis y diez
  - 4) Más de diez años
7. Principales funciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
8. ¿Ha asistido a capacitaciones relacionadas con el trabajo que desarrolla?
  - 1) Si
  - 2) No, pasar a la pregunta 11
9. ¿A cuántas capacitaciones asistió durante el último año? \_\_\_\_\_
10. ¿Qué temas se han abordado en las capacitaciones a las que ha asistido?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
11. ¿Considera que las capacitaciones ayudan a mejorar su trabajo?
  - 1) Si
  - 2) No

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
12. ¿Los cursos de capacitación que recibe responden a sus intereses?
  - 1) Siempre
  - 2) Casi siempre
  - 3) A veces
  - 4) Casi nunca
  - 5) Nunca
13. Considero tener los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de mi puesto.
  - 1) Totalmente de acuerdo
  - 2) De acuerdo
  - 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - 4) En desacuerdo
  - 5) Totalmente en desacuerdo



14. ¿Le resulta difícil adaptarse al cambio en la dinámica de trabajo?  
1) Si 2) No
15. ¿Le interesa aprender cosas nuevas?  
1) Siempre 4) Casi nunca  
2) Casi siempre 5) Nunca  
3) A veces
16. ¿El desempeño de su trabajo implica relacionarse con sus compañeros?  
1) Siempre 4) Casi nunca  
2) Casi siempre 5) Nunca  
3) A veces
17. ¿Ha tenido alguna diferencia significativa con algún compañero durante el último año que haya entorpecido su trabajo?  
1) Si, especifique \_\_\_\_\_ 2) No
18. ¿Colabora con sus compañeros de trabajo para la ejecución de tareas?  
1) Siempre 4) Casi nunca  
2) Casi siempre 5) Nunca  
3) A veces
19. Si alguno de sus compañeros tiene algún contratiempo en su trabajo, usted:  
1) Pregunta en que puede ayudar  
2) Sigue con sus actividades  
3) Interviene en el trabajo sin especificar su colaboración  
4) Otra \_\_\_\_\_
20. ¿Cómo es su relación con sus compañeros de trabajo?  
1) Excelente 4) Mala  
2) Buena 5) Pésima  
3) Regular
21. Acostumbra a jerarquizar sus actividades, por nivel de importancia, durante el día.  
1) Siempre 4) Casi nunca  
2) Casi siempre 5) Nunca  
3) A veces
22. Si dejara de hacer su trabajo, ¿afectaría el trabajo de la Coordinación?  
1) Si, ¿cómo? \_\_\_\_\_ 2) No
23. En su trabajo usted:  
1) Motiva a sus compañeros para la organización de una convivencia o para el cumplimiento de un trabajo.  
2) Ofrece ideas a otra persona para que las ejecute.  
3) Se mantiene indiferente a las actividades.
24. En su trabajo, ¿usted realiza cambios y mejoras en los registros, controles o archivos que tiene a su cargo?  
1) Siempre 4) Casi nunca  
2) Casi siempre 5) Nunca  
3) A veces
25. ¿Propone usted acciones de mejora para la Coordinación?  
1) Siempre 4) Casi nunca  
2) Casi siempre 5) Nunca  
3) A veces



26. Realiza sus actividades sin que se lo indique su superior jerárquico.
- |                 |               |
|-----------------|---------------|
| 1) Siempre      | 4) Casi nunca |
| 2) Casi siempre | 5) Nunca      |
| 3) A veces      |               |
27. Se limita a cumplir las indicaciones que recibe.
- |                 |               |
|-----------------|---------------|
| 1) Siempre      | 4) Casi nunca |
| 2) Casi siempre | 5) Nunca      |
| 3) A veces      |               |
28. ¿Cuántas faltas a su trabajo tuvo durante el último mes?
- |            |        |        |         |             |
|------------|--------|--------|---------|-------------|
| 1) Ninguna | 2) Una | 3) Dos | 4) Tres | 5) Más de 3 |
|------------|--------|--------|---------|-------------|
29. Ordene por nivel de importancia ¿qué tipo de situación amerita la inasistencia?
- |               |                           |                           |                            |
|---------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------|
| 1) Enfermedad | 2) Situaciones familiares | 3) Situaciones personales | 4) Actividades recreativas |
|---------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------|
- |          |          |
|----------|----------|
| 1. _____ | 3. _____ |
| 2. _____ | 4. _____ |
30. Llega tarde a la hora de entrada o a los compromisos que tiene en su trabajo.
- |                 |               |
|-----------------|---------------|
| 1) Siempre      | 4) Casi nunca |
| 2) Casi siempre | 5) Nunca      |
| 3) A veces      |               |
31. ¿A qué hora acostumbra a llegar a su trabajo? \_\_\_\_\_
32. Cuando decide faltar al trabajo, usted:
- |  |               |
|--|---------------|
| 1) Pide permiso                            | 3) No avisa   |
| 2) Pide a alguien que cheque su asistencia | 4) Otra _____ |
33. Si tiene un retardo injustificado, ¿trabaja horas extras a su horario laboral?
- |                 |               |
|-----------------|---------------|
| 1) Siempre      | 4) Casi nunca |
| 2) Casi siempre | 5) Nunca      |
| 3) A veces      |               |
34. ¿Se considera responsable en las tareas que le son asignadas?
- |       |       |
|-------|-------|
| 1) Si | 2) No |
|-------|-------|
35. ¿Considera su trabajo interesante?
- |       |       |
|-------|-------|
| 1) Si | 2) No |
|-------|-------|
36. ¿Su jefe inmediato, valora y motiva su trabajo?
- |                 |               |
|-----------------|---------------|
| 1) Siempre      | 4) Casi nunca |
| 2) Casi siempre | 5) Nunca      |
| 3) A veces      |               |
37. De forma general, ¿cómo se siente con el desempeño de la organización?
- |                            |                          |
|----------------------------|--------------------------|
| 1) Totalmente insatisfecho | 4) Satisfecho            |
| 2) Insatisfecho            | 5) Totalmente satisfecho |
| 3) Regularmente satisfecho |                          |

Mencione una propuesta para la Coordinación que ayude a mejorar su desempeño: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¡Agradezco su colaboración!  
¡Buen día!

## Anexo 2. Cuestionario

Pregunta 7. Funciones del servidor público.

#	Testimonios	Inferencias	Categorías teóricas
1	Control de gestión.	<p>Dado que la evaluación del desempeño hace referencia a un “conjunto de procedimientos técnicos utilizados por instituciones de control de la administración pública para la obtención, procesamiento y diseño de información relevante mediante la revisión y evaluación de actividades” (Barros en Morales, 2010, p. 42) se hace pertinente el conocimiento de las funciones específicas que cada uno de los servidores públicos adscritos a la Coordinación de Administración de Capital Humano desempeña para el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en sus respectivos manuales.</p> <p>De esta forma se establece que entre las principales actividades que se argumenta desarrollar en la Coordinación, se encuentran los tramites orientados a prestaciones económicas y sociales a las que tienen derecho los servidores públicos; el control de movimientos de personal en cuanto a altas, bajas y seguimiento; trámites de servicio social, prácticas</p>	<p>Evaluación de actividades, procedimientos técnicos (Barros en Morales, 2010, p. 42).</p>
2	Trámites para jubilación, hoja de servicio, comprobante de servicio, constancia laboral, informe oficial, carta patronal evolución salarial.		
3	Elaboración de escritos, altas y bajas, elaboración de expedientes de personal.		
4	Impresión de contratos, resguardo de expedientes, control de movimientos.		
5	Auxiliar administrativo.		
6	Validar la información de los expedientes y cotejarlos para su alta al sistema, generar reportes de altas y bajas de movimientos en el sistema.		
7	Auxiliar administrativo.		
8	Control de gestión de la JUD Control de personal.		
9	Tramites de solicitudes: FONAC, Fondo de Ahorro Retiro Jubilatorio, incentivo del mes, pago por matrimonio, premio de antigüedad, premio estímulo y recompensas, vales de despensa, informes sobre el seguro de retiro jubilatorio, canje de vales vencidos o caducados.		
10	Auxiliar administrativo.		
11	Tramites de baja, alta y MS ante el ISSSTE y protección civil, incidencias.		
12	Atención a los requerimientos de la plataforma de transparencia del sistema INFORMEX, Sistema del Portal de Obligaciones de Transparencia y Datos Personales.		

13	Elaborar contratos de honorarios y resguardo de expedientes.	profesionales y solicitudes de información en el marco de la transparencia; capacitación de personal y; el seguimiento, validación y pago de nómina de los servidores públicos del Sector Consejería Jurídica y de Servicios Legales de la CDMX.	
14	Atención ciudadana y solicitudes de transparencia.		
15	Elaboración de contratos.		
16	Seguro institucional, tercer periodo vacacional, insalubridad, infecto contagiosidad y riesgo.		
17	Licencias médicas y temas correspondientes a cultura laboral.		
18	Tramite de gastos de titulación y reconocimiento económico por conclusión de estudios.		
19	Atención en servicio, administración de documentos, sensibilización.		
20	Difusión y publicidad en los temas de capacitación y servicio social.		
21	Gestión de oficios, administración y resguardo de archivos, concentrado de datos de personal, apoyo en temas relacionados con las necesidades de capacitación de personal.		
22	Elaboración de oficios, elaboración de bases de datos, revisión de documentación.		
23	Apoyo en la programación de diversos cursos, así como temas de equidad de género y discapacidad, elaboración de perfiles de puestos y curricular para el proceso de evaluación.		
24	Nóminas, presupuesto, costeo y conciliación de plazas.		
25	Apoyo administrativo en el RRN y TE.		
26	No contesto.		
27	Recepción, control y seguimiento de documentación de tramites.		

### Anexo 3. Cuestionario

Pregunta 10. ¿Qué temas se han abordado en las capacitaciones a las que ha asistido?

#	Testimonios	Inferencias	Categorías teóricas
1	No ha asistido a capacitaciones.	<p>El recurso humano en las organizaciones es considerado “la esencia del flujo organizacional; aquello que da certidumbre a las acciones realizadas y que permite vislumbrar los caminos correctos en el desdoblamiento de las políticas gubernamentales.” (Mejía, s.f., p. 203) y por ello es necesario que los servidores públicos posean herramientas de capacitación y el conocimiento apropiado para el desempeño de sus funciones.</p> <p>Sin embargo, en la Coordinación aproximadamente el 70% es quien argumenta poseer los conocimientos necesarios y suficientes para el desarrollo de su trabajo de forma óptima, mientras que el porcentaje restante parece ser indiferente ante dicha premisa.</p> <p>No obstante, se debe tomar en cuenta que el desempeño en la organización dependerá y será determinado por las necesidades de entrenamiento, debido a que el “entrenamiento y el desarrollo</p>	<p>Flujo organizacional (Mejía, s.f., p. 203).</p> <p>Entrenamiento, capacitaciones, patrones de desempeño (Rodríguez, 2007, p. 329).</p>
2	No ha asistido a capacitaciones.		
3	No ha asistido a capacitaciones.		
4	No ha asistido a capacitaciones.		
5	Ley de archivo.		
6	No ha asistido a capacitaciones.		
7	Archivo e informática.		
8	No ha asistido a capacitaciones.		
9	No ha asistido a capacitaciones.		
10	Seguridad social.		
11	Evacuación, incendios, prevención, búsqueda y rescate, temas de protección civil, temas de incidencias.		
12	Introducción a la ley de transparencia, datos personales, prueba de daño, rendición de cuentas.		
13	No ha asistido a capacitaciones.		
14	Pruebas de daño para la reserva de información.		
15	No ha asistido a capacitaciones.		
16	No ha asistido a capacitaciones.		
17	No ha asistido a capacitaciones.		
18	Transparencia, información pública y protección de datos personales.		
19	Atención en el servicio al ciudadano, administración de documentos, sensibilización.		
20	No ha asistido a capacitaciones.		
21	Administración de archivo y protección civil.		

22	No ha asistido a capacitaciones.	<p>ayudan a lograr, los patrones de desempeño” (Rodríguez, 2007., p. 329) óptimos para la organización, esto previo análisis de las principales áreas de acción en las que se debe hacer énfasis en las capacitaciones. Aunado a esto y a la importancia que tiene el proceso de capacitación en el afianzamiento de conocimientos y habilidades del recurso humano, es necesario establecer que aproximadamente el 59% del personal de la Coordinación no ha asistido a ninguna capacitación durante el último año, lo cual podría limitar la solución de problemas derivado de que no se está lo suficientemente actualizado en los temas necesarios para el desarrollo de su trabajo. Asimismo, se destaca que el 18.5% ha asistido a por lo menos a dos capacitaciones durante el periodo ya señalado en temas relacionados con la administración de archivo, transparencia, información pública protección de datos personales, presupuesto, atención en el servicio y protección civil.</p>	
23	No ha asistido a capacitaciones.		
24	Presupuesto, proyección de gastos, transparencia.		
25	No ha asistido a capacitaciones.		
26	No ha asistido a capacitaciones.		
27	No contesto		

#### Anexo 4. Cuestionario

Pregunta 11. ¿Por qué considera que las capacitaciones ayudan a mejorar su trabajo?

#	Testimonios	Inferencias	Categorías teóricas
1	No contesto.	El 96.3% establece que las capacitaciones ayudan a mejorar su trabajo debido a que proporcionan herramientas orientadas a la adquisición de nuevos conocimientos, mantienen la posibilidad de actualización lo cual se refleja en la solución de problemas y el desempeño del trabajo, puedes aprender nuevas estrategias que faciliten las actividades laborales. Asimismo, se destaca que las capacitaciones coadyuban a mejorar el trabajo en una organización haciéndolo más eficiente y eficaz por lo que a través de un diagnóstico de necesidades de capacitación se buscará hacer énfasis en aspectos tales como la eficiencia, eficacia, efectividad y productividad del gobierno, aunado a que dicha actividad establece una contribución a la reorientación del rol del desempeño de los servidores públicos basada en acercamientos teóricos inmersos en una realidad compleja del actuar	Eficiencia, eficacia, efectividad, productividad, roles, acercamiento teórico (Morales, 2010).
2	Te enriquecen con conocimientos, pero jamás las he tomado por mi tipo de nómina, no lo permiten.		
3	Te preparan para las distintas situaciones que se susciten en el ámbito de tus funciones.		
4	Te ayudan a desempeñar mejor tu trabajo.		
5	Dan información y actualizaciones.		
6	Dependiendo del tema, nos permiten actualizarnos en temas de manejo de información, mejorar y efficientar el trabajo.		
7	Dan herramientas y conocimiento.		
8	Puedes aprender cosas nuevas.		
9	Dan conocimiento de temas de interés y que se pueden aplicar de diversas formas en el desempeño de las funciones encomendadas.		
10	Porque se hace más amplio el conocimiento y se logra orientar mejor a los compañeros.		
11	Porque ayudan a mejorar tu trabajo y a crecer profesionalmente.		
12	Son muy útiles al contestar una solicitud o defender el derecho a la información.		
13	Se sabe más del tema que estas desarrollando.		
14	Tienes más herramientas para desempeñar adecuadamente tu trabajo.		
15	Para desarrollar mayor conocimiento.		
16	Habría mejor coordinación con las demás áreas.		

17	Porque permiten la actualización en procesos, así como para la superación personal.	<p>gubernamental, es decir de sistemas de capacitación (Morales, 2010). Sin embargo, 5 de cada 10 empleados menciona que los temas de capacitación no siempre responden a sus intereses y necesidades por lo cual se mantienen indiferentes a los diversos cursos de capacitación ofertados en la organización y si llegaran a realizarlos no los realizarían con tal empeño que pudieran tener efectos tangibles en el desempeño de su trabajo.</p>
18	Brinda herramientas necesarias y de gran apoyo.	
19	Porque aprendes nuevas estrategias y te ayudan a desarrollar mejor tus actividades laborales.	
20	Ayudan al mejoramiento en el desempeño del trabajo.	
21	Existen temas que desconocemos y cuando te colocan en un área, por lo general vas aprendiendo a realizar tus actividades observando cómo lo hacen tus compañeros y/o con la ayuda de ellos, desde mi experiencia desconozco que exista una capacitación como introducción para la realización de las actividades que te encomiendan antes de colocarte en un área; y al asistir a capacitaciones refuerzas lo que haces en tu área laboral, aparte de actualizarte adquiere nuevos conocimientos como estrategias que pueden facilitar tus actividades laborales.	
22	Se aprende y se mejora en el conocimiento adquirido para realizar más eficientes las funciones desempeñadas.	
23	Tienes amplitud de conocimientos, mayor fluidez y exactitud en tu trabajo.	
24	Me da más apertura y herramientas para desempeñar mejor mi trabajo en el desarrollo de la administración pública.	
25	Evidentemente estar actualizado, eficientar el desarrollo de las actividades sustantivas y mejorar la atención ciudadana.	
26	No contesto.	
27	Perfeccionar y agilizar los trámites.	

### Anexo 5. Cuestionario

Pregunta 17. ¿Ha tenido alguna diferencia significativa con algún compañero durante el último año que haya entorpecido su trabajo y por qué?

#	Testimonios	Inferencias	Categorías teóricas
10	Diferencias de perspectiva (Prestaciones y Política Laboral).	Los “conflictos pueden ser considerados como obstáculos y problemas, puesto que suponen dificultades para que realicemos alguna acción” (Hernández, Gallarzo y Espinoza, 2011, p. 201), sin embargo, en la Coordinación únicamente el 7.4% del personal a manifestado alguna diferencia con algún compañero relacionado con conflictos de orden horizontal o lineal, es decir, en un mismo nivel por cuestiones de incompatibilidad de perspectivas, o bien, por falta de claridad en las responsabilidades que le competen a cada integrante del equipo.	Conflicto, obstáculo, problema, conflicto horizontal, conflicto lineal (Hernández, Gallarzo y Espinoza, 2011, p. 201).
11	Algunos compañeros no entregan a tiempo lo que les pedimos para poder realizar las actividades. (Prestaciones y Política Laboral).	Por otra parte, el 59.3% argumenta siempre tener alguna relación de colaboración con sus compañeros de trabajo, mientras que el resto de los servidores públicos sostienen tener una relación esporádica, no obstante, es importante reconocer que para la aplicación de un modelo de evaluación es transcendental que ésta se encuentre “inmersa en una lógica de trabajo colectivo.” (Mejía, s.f., p. 193), aunado a que si la Coordinación no trabaja como equipo difícilmente podrán cumplir sus funciones de manera óptima ya que únicamente el 74% mantiene una conducta de compañerismo, preguntando si hay alguna forma en que pueda ayudar a un miembro de la organización al cual se le dificulta algo en su trabajo. Asimismo, 9 de cada 10 servidores mantienen tener una relación buena o excelente con sus compañeros.	Trabajo colectivo (Mejía, s.f., p. 193).

### Anexo 6. Cuestionario

Pregunta 29. Orden de situaciones que ameritan inasistencia.

Testimonios	Porcentaje	Inferencias
Enfermedad, actividad recreativa, situación personal y situación familiar.	3.7%	El 48.14% sostuvo que sus posibles inasistencias pueden estar condicionadas a situaciones relacionadas en primer lugar con alguna situación de enfermedad, posteriormente situaciones de orden familiar o personal y, rara vez, por actividades recreativas.
Enfermedad, situación personal, situación familiar y situación recreativa.	22.22%	
Enfermedad, situación familiar, situación personal, actividad recreativa.	48.14%	
Enfermedad, situación personal, actividad recreativa y situación familiar.	7.40%	
Situación familiar, enfermedad, situación personal y actividad recreativa.	11.11%	
Situación familiar, situación personal, enfermedad, actividad recreativa.	3.7%	
Situación personal, situación familiar, enfermedad, actividad recreativa.	3.7%	

### Anexo 7. Cuestionario

Propuestas para la Coordinación de Administración de Capital Humano que pueden mejorar el desempeño.

#	Testimonios	Inferencias	Categorías teóricas
1	Igualdad en carga de trabajo, quien tenga menos funciones le asignen otras.	Equilibrio en la distribución y especificación de actividades, acceso a diversos temas de capacitaciones que respondan a las necesidades, comunicación entre áreas, igualdad en el trato, mejoras en el espacio físico, ambiente organizacional, empatía, trabajo colaborativo y no favoritismos.  Las propuestas enmarcadas en esta pregunta se relacionan a acciones que motivan un trabajo colaborativo basado en eficiencia, eficacia, productividad, fortalecimiento de la comunicación, igualdad y especialización.	Eficiencia, eficacia, productividad.
2	Comunicación, que no haya favoritismo en las personas que realizan trámites, poder tomar cursos sin importar la nómina.		
3	Que se realicen manuales personalizados y detallados de las funciones realizadas por cada compañero.		
4	Mejor organización de actividades y funciones.		
5	No contesto.		
6	No contesto.		
7	No contesto.		
8	Cumplir con lo que dicen los jefes, que a todo el personal se le trate igual.		
9	Que haya equidad laboral, reactivar la cultura laboral.		
10	Mejor comunicación, trato cordial.		
11	Que exista compañerismo.		
12	Más trabajo en equipo		
13	No contesto.		
14	No contesto.		
15	Ninguna.		
16	Mejora en los equipos de cómputo.		
17	Trabajar con el personal en comunicación adecuada y trabajo colaborativo.		
18	Más capacitaciones.		
19	Poder tener en mantenimiento constante el equipo de trabajo y proporcionarnos las herramientas para realizar nuestras actividades laborales. Mantener limpios los baños (con papel y jabón).		

20	Nunca generar un ambiente pesado, ya que provoca que los empleados no hagan con gusto su trabajo y bajen su rendimiento.		
21	Me parece que se debe poner más atención en las necesidades del personal, tanto de capacitación como de necesidades en materia de equipo de trabajo ya que muchas veces las herramientas que nos proporciona no funcionan del todo bien o no son las suficientes para todo el personal que las requiere como es la impresora y la fotocopidora, en este caso se debería proporcionar equipo actualizado el cual funcione bien de acuerdo a las necesidades del área así como su pronto y constante mantenimiento; por otro lado el mantener la empatía ante toda situación sin importar jerarquías podría ayudar sumando a esto el clima laboral el cual juega un papel importante para el desempeño de todo trabajador.		
22	Tomar cursos de administración de archivos, Excel básico y trabajo en equipo.		
23	Mejor equipo de trabajo y lugar asignado.		
24	Mejor control en las designaciones de tareas a cada JUD.		
25	Considero que se debe empezar con respetar las actividades y funciones de cada jefatura (de acuerdo con el manual administrativo) pues no ha quedado definido y ya llevamos la mitad del ejercicio 2020. El que todas las JUD se integren en un solo proceso, obstruye y retrasa el resultado.		
26	No contesto.		
27	Mejorar los equipos de cómputo, así como las instalaciones.		

## REFERENCIAS

### Fuentes bibliográficas

- Arellano, D. en Pineda, O. P. (2015) *Génesis y caracterización de la Nueva Gestión Pública en Latinoamérica*. En Contextualizaciones Latinoamericanas, Año 7, Numero 12, pp.1-8.
- Arellano, D. y Cabrero, E. (2005) *La Nueva Gestión Pública y su teoría de la organización: ¿son argumentos antiliberales? Justicia y equidad en el debate organizacional público*. Gestión y política pública, Volumen XIV, No. 3, pp. 599-618. Disponible en: [http://aleph.academica.mx/jspui/bitstream/56789/5305/1/DOCT2064241\\_ARTICULO\\_7.PDF](http://aleph.academica.mx/jspui/bitstream/56789/5305/1/DOCT2064241_ARTICULO_7.PDF)
- Arias Galicia, F. y Heredia Espinosa, V. (2006) *Administración de Recursos Humanos: para el alto desempeño*. 6ª edición. México, Ed. Trillas.
- Barzelay, M. (2011) *La nueva gestión pública en Nueva gestión pública*. Ed. Siglo XXI, pp. 114-158.
- Brunsson, N.; Olsen, J. (2007). *La Reforma de las Organizaciones*. México. CIDE.
- Cardozo, M. (2009) *La institucionalización de una cultura de la evaluación en la administración pública mexicana: avances y desafíos pendientes*. Convergencia. Revista de Ciencias Sociales, (enero-abril), pp.175-198. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10504907>
- Cejudo, G. M (2011) *La nueva gestión pública, una introducción al concepto y a la práctica en Nueva gestión pública*. Ed. Siglo XXI, pp.17-47.
- Chiavenato, I. (2007) *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. 8ª edición. México, Ed. McGraw-Hill.
- Contreras, M.D.L (2012) *La nueva gestión pública, la gestión de la calidad y el cambio institucional en el gobierno del Estado de México, 1999-2009*. Ed. Porrúa y Universidad Autónoma del Estado de México, pp. 77.
- Corbetta, P. (2010) *Metodología y Técnicas de la Investigación Social*. España: McGraw Hill.

- Cummings, L.L. y Schwab, D. P. (1985) *Recursos Humanos. Desempeño y evaluación*. México, Ed. Trillas.
- Denhardt, J. V. y Denhardt, R. B. (2007) *The New Public Service: Serving, not Steering*. Armonk: New York, p. 28-29. Disponible en: <https://books.google.com.mx/books?id=r-Ml4J346pQC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- García, I.M. (2007) *La nueva gestión pública: evolución y tendencias en Presupuesto y Gasto Público*, Universidad de Salamanca, pp. 37-64. Recuperado de: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/B1168625381F1AE705257BCA00165978/\\$FILE/47\\_GarciaSanchez.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/B1168625381F1AE705257BCA00165978/$FILE/47_GarciaSanchez.pdf)
- González, D. y Hernández, E. (2010) *La política de evaluación del Gobierno mexicano: Crítica desde una perspectiva conceptual*. Revista de Administración Pública, INAP, pp.15-36. Disponible en: [http://www.inap.mx/portal/images/REVISTA\\_A\\_P/rap121.pdf](http://www.inap.mx/portal/images/REVISTA_A_P/rap121.pdf)
- González, D. y Hernández, E. (2010) *La política de evaluación del Gobierno mexicano: Crítica desde una perspectiva conceptual*. Revista de Administración Pública, INAP, pp.15-36. Disponible en: [http://www.inap.mx/portal/images/REVISTA\\_A\\_P/rap121.pdf](http://www.inap.mx/portal/images/REVISTA_A_P/rap121.pdf)
- Guerrero, M. (2008) *La nueva gestión pública: un modelo privatizador del proceder del Estado*. IAPEM: México
- Hernández Sampieri, R. (1997) *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericano.
- Hernández, J. A.; Gallarzo, M.; Espinoza, J.J. (2011) *Desarrollo organizacional. Enfoque latinoamericano*. México, México: Pearson.
- Hernández, R. (2014). *La Investigación Cualitativa a Través de Entrevistas: su Análisis Mediante la Teoría Fundamentada*. España: Universidad de la Rioja.
- Hood, C. (2011) *¿Una gestión pública para todo momento? en Nueva gestión pública*. Ed. Siglo XXI, pp. 48-74.

- López, B. (2010) *El Sistema de Evaluación del Desempeño de México: Comentarios críticos y reflexiones sobre la perspectiva internacional*. Revista de Administración Pública, INAP, pp.53-77. Disponible en: [http://www.inap.mx/portal/images/REVISTA\\_A\\_P/rap121.pdf](http://www.inap.mx/portal/images/REVISTA_A_P/rap121.pdf)
- Mejía, J. (s.f) *La necesidad de la implantación y desarrollo de metodologías para la Evaluación del Desempeño en la Administración Pública*, Revista Buen Gobierno. pp. 191-210. Disponible en: [http://revistabuengobierno.org/home/wp-content/Documentos/RSP4\\_9.pdf](http://revistabuengobierno.org/home/wp-content/Documentos/RSP4_9.pdf)
- Morales, G. (2010) *Evaluación del desempeño gubernamental y cultura organizacional: Reflexiones desde la Nueva Gestión Pública y la sociología de las organizaciones*. Revista de Administración Pública, INAP, pp.1 37-52. Disponible en: [http://www.inap.mx/portal/images/REVISTA\\_A\\_P/rap121.pdf](http://www.inap.mx/portal/images/REVISTA_A_P/rap121.pdf)
- Mouret Polo, E. (2011) ¿Evaluación del potencial, del desempeño o de resultados? Enfoque critico en *Calificación de méritos: Evaluación de competencias laborales*. Ed. Trillas.
- Peter Aucoin (1995) *New Public Managment: Canada in Comparative Perspective*. Montreal: Institute for Research on Public Policy.
- Pichardo, I. (2004) *Modernización administrativa: propuesta para una reforma inaplazable*. Primera edición. Universidad Nacional Autónoma de México y El colegio mexiquense: México.
- Pineda, P. (enero-junio 2015) *Génesis y caracterización de la Nueva Gestión Pública en Latinoamérica*. No. 12. Contextualizaciones Latinoamericanas. Universidad de Guadalajara. Disponible en: <http://www.revistascientificas.udg.mx/index.php/CL/article/view/2747/2493>
- Ramió Matas, Carles (2001). *Los problemas de la implantación de la nueva gestión pública en las administraciones públicas latinas: modelo de Estado y cultura institucional* en: Reforma y Democracia. Revista del CLAD No. 21, octubre. Caracas Venezuela.

- Rivera, F.R. (2007) *El management y la nueva gerencia pública en Gerencia cataláctica: anatomía de la nueva gerencia pública*. Ed IAPEM y Porrúa, pp. 143-222.
- Rodríguez, J. (2007) *Administración moderna de personal*. Cengage Learning, pp. 322-355.
- Rodríguez, J. (2007) *Administración moderna de personal*. Cengage Learning, pp. 322-355.
- Sánchez, P.A. (2011) *La búsqueda del administrador creador de valor público en la administración pública de la complejidad*. Revista IAPEM. Desempeño institucional y valor público. No. 78, pp. 13-44.
- Uvalle, R. (2004) *El control y la evaluación en la administración pública*. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales. Volumen: XLVII (septiembre-diciembre), pp. 43-70. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=42119203>

### **Fuentes electrónicas**

- BID (2011) Banco Interamericano de Desarrollo. *Avances y desafíos de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en América Latina y el Caribe en Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales*. Disponible en: [https://indesvirtual.iadb.org/file.php/349/modulos/Modulo\\_1\\_-\\_Gestion\\_para\\_resultados\\_en\\_el\\_ambito\\_publico.pdf](https://indesvirtual.iadb.org/file.php/349/modulos/Modulo_1_-_Gestion_para_resultados_en_el_ambito_publico.pdf)
- CGEMDACDMX (2018) Coordinación General de Evaluación, Modernización y Desarrollo Administrativo de la Ciudad de México, *Guía para la elaboración de manuales de la administración Pública de la Ciudad de México*. Disponible en: [https://drive.google.com/file/d/12X3w0ncr47GcD\\_nj\\_sf1WWs37RNx\\_NSD/view](https://drive.google.com/file/d/12X3w0ncr47GcD_nj_sf1WWs37RNx_NSD/view)

- CJSLCDMX (2020) Consejería Jurídica y de Servicios Legales de la Ciudad de México (2020). Recuperado de: <https://www.consejeria.cdmx.gob.mx/secretaria/acerca-de>
- LOPEAPCDMX. (2018). Ley Orgánica del Poder Ejecutivo y de la Administración Pública de la Ciudad de México (2018). Recuperado de: [http://www.paot.org.mx/centro/leyes/df/pdf/2020/LEY\\_ORG\\_PODER\\_EJECUTIVO\\_ADMON\\_PUBLICA\\_CDMX\\_13\\_12\\_2018.pdf](http://www.paot.org.mx/centro/leyes/df/pdf/2020/LEY_ORG_PODER_EJECUTIVO_ADMON_PUBLICA_CDMX_13_12_2018.pdf)
- MACACHCJSLCM. (2019). Manual Administrativo de la Coordinación de Administración de Capital Humano de la Consejería Jurídica y de Servicios Legales de la Ciudad de México (2019). Recuperado de: [https://cdmxassets.s3.amazonaws.com/media/filespdf/manual\\_administrativo/CAP\\_30\\_No34\\_DIR\\_GRAL\\_ADMYFINAN\\_CONSEJ\\_JURIDICA\\_SERV\\_LEGALLES\\_SF.pdf](https://cdmxassets.s3.amazonaws.com/media/filespdf/manual_administrativo/CAP_30_No34_DIR_GRAL_ADMYFINAN_CONSEJ_JURIDICA_SERV_LEGALLES_SF.pdf)