



**SFP**

SECRETARÍA DE  
LA FUNCIÓN PÚBLICA

**GUÍA PARA LA ELABORACIÓN  
Y APLICACIÓN DE MECANISMOS Y  
HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN  
PARA LOS PROCESOS DE SELECCIÓN  
DEL SUBSISTEMA DE INGRESO**

Dirección General de Desarrollo Humano y Servicio Profesional de Carrera

## CONTENIDO

1. Objetivo de la Guía
2. Exámenes de conocimientos y evaluaciones de habilidades
3. Evaluación de la experiencia y valoración del mérito
4. Entrevistas
5. Determinación

## 1. OBJETIVO DE LA GUÍA

La presente guía tiene como objetivo presentar aspectos técnicos y metodológicos que ayuden a los Comités Técnicos de Selección en la determinación y, en su caso, elaboración de las herramientas de evaluación que las Direcciones Generales de Recursos Humanos aplicarán en sus respectivas Dependencias y Órganos Administrativos Desconcentrados.

En esta guía se señalan diferentes tipos de evaluaciones, así como, aspectos a considerar para elegir entre ellos y para su uso, a fin de brindar a los Comités Técnicos de Selección elementos suficientes para la toma de decisiones adecuadas a las necesidades de su institución y para la cobertura de sus puestos.

La evaluación es una actividad mediante la cual, en función de determinados criterios preestablecidos o referencia a una norma estadística, se obtiene información pertinente acerca de un fenómeno, situación, objeto o persona; y se emite un juicio al respecto.

La evaluación aplica en cada una de las etapas del proceso de selección, a saber:

- a) Revisión curricular;
- b) Exámenes de conocimientos y evaluaciones de habilidades;
- c) Evaluación de la experiencia y valoración del mérito de los candidatos;
- d) Entrevistas, y
- e) Determinación.

En los siguientes apartados se describen diversos aspectos de utilidad a este efecto.

## 2. EXÁMENES DE CONOCIMIENTOS Y EVALUACIONES DE HABILIDADES

Hay diversas herramientas de evaluación para los procesos de selección y conforme hay avances tecnológicos y metodológicos, las opciones se multiplican.

Entre los posibles tipos de herramientas de evaluación encontramos los siguientes:

### Examen de Conocimientos

El término “Examen de conocimientos” se refiere a una diversidad de posibles pruebas mediante las cuales se busca evaluar el grado con que una persona, por ejemplo, recuerda o reconoce, comprende, aplica, analiza, sintetiza y/o evalúa datos e información de una o varias disciplinas o áreas de conocimiento.

Estos exámenes pueden ser orales o escritos, si bien para fines del Servicio Profesional de Carrera y a fin de darles mayor transparencia, imparcialidad y equidad se recomienda que sean escritos.

Las preguntas (o reactivos) formuladas para estos exámenes pueden ser abiertas o de ensayo (en ambos casos, la persona evaluada escribe la respuesta) o bien, de opción múltiple (se brindan varias opciones de respuesta y la persona selecciona la o las que considera que son correctas, según aplique).

En general, cuando se utilicen pruebas de conocimientos, es recomendable que los reactivos sean de opción múltiple, ya que los criterios de calificación son claros, en cuanto que hay una respuesta correcta establecida.

En caso de recurrirse a preguntas de opción múltiple se recomienda utilizar cuatro posibles opciones de respuesta (una correcta, tres incorrectas), si bien la estructura de la pregunta misma pudiera partir de una de las siguientes posibilidades, entre otras:

- a) Pregunta directa;
- b) Relación entre columnas de datos (ejemplo: palabras y su definición);
- c) Ordenar una secuencia de pasos o valores;

- d) Identificar el orden jerárquico de datos, y
- e) Cuestionamiento respecto a un caso descrito como referencia para una o varias preguntas.

Tanto para el caso de preguntas con respuestas abiertas como las de opción múltiple, es importante que los reactivos estén redactados en lenguaje claro y sencillo y considerar que, preferentemente, entre otros aspectos:

- a) Cada reactivo esté centrado en un solo tema, a fin de facilitar la comprensión de lo que se está preguntando o solicitando;
- b) Cada reactivo esté redactado en lenguaje claro y sencillo, siguiendo la estructura básica de sujeto, verbo y predicado;
- c) Cada reactivo sea independiente de los demás que integran la prueba, a fin de evitar que la respuesta a la primera pregunta de varias premie o castigue indebidamente el resultado global.
- d) La pregunta sea presentada de manera afirmativa (ejemplo: "¿Cuál de los siguientes conceptos se refiere a una característica de personalidad?", y no: "¿Cuál de los siguientes términos no es un elemento químico?");
- e) Los distractores (opciones de respuesta incorrecta) correspondan al tema o disciplina que se esté evaluando, para propiciar que se valore con mayor precisión el conocimiento o habilidad de que se trate;
- f) Los distractores tengan aproximadamente la misma cantidad de palabras o letras, y
- g) Haya una y sólo una respuesta correcta.

En caso de utilizarse preguntas con respuestas abiertas o de ensayo, será importante contar con;

- a) Criterios claros de los puntos, conceptos, palabras o elementos clave que permitan calificar y distinguir entre una respuesta correcta, una respuesta incorrecta y, cuando aplique, alguna respuesta que pudiera ser parcialmente correcta; y

- b) Cuánto valdrá cada respuesta correcta, en particular si este valor pudiera variar en función de algún criterio (claro y preciso) de ponderación por dificultad o importancia de la pregunta respecto al total de la prueba.

Con relación a los exámenes de conocimientos, para los bancos de reactivos respectivos, cuando éstos sean desarrollados por la propia Dependencia, es recomendable que las DGRH recopilen e integren la totalidad de reactivos, en un evento que cuente con la presencia de un representante del Órgano Interno de Control y se levante acta circunstanciada a la que se agregue una carta suscrita por cada una de las personas que intervinieron en su integración, manifestando, bajo protesta de decir verdad, la entrega a la DGRH de la totalidad de los ejemplares de los reactivos, en su caso, exámenes de los que tuvo conocimiento, tanto en dispositivo físico como magnético.

En caso de realizar evaluaciones en línea, la DGRH procurará asignar claves de acceso para la captura de los reactivos de los exámenes y evaluaciones de que se trate, sin que tales claves sean de conocimiento de personas ajenas al responsable.

Asimismo, por motivos de seguridad de la información, es importante establecer un período máximo para captura y corrección de evaluaciones y llevará una bitácora electrónica de los accesos y modificaciones que se realicen en el sistema.

En caso de realizar evaluaciones en papel, el Comité Técnico de Selección establecerá en acta, el nombre del responsable de la elaboración y calificación del examen técnico.

### **Exámenes Prácticos**

El término “Examen práctico” se refiere a cualquier tipo de prueba en donde la persona evaluada aplica los conocimientos y/o despliega las habilidades a evaluarse, en una o una serie de tareas, problemas y/o ejercicios.

Son instancias de exámenes prácticos los centros de evaluación (Assessment Center), así como los comúnmente realizados para habilidades técnicas tales como: idiomas, manejo de paquetería computacional o lenguajes de programación, en que la persona evaluada demuestra o acredita su habilidad, ejecutándola.

Los exámenes prácticos y centros de evaluación pueden aplicarse mediante simulaciones presenciales, computarizadas (como ocurre en el caso de simuladores de vuelo y de diagnóstico médico), video o, inclusive, audiograbadas (es decir, que representen la situación a diagnosticar o resolver en filmación o grabación de audio según la naturaleza de la habilidad a evaluar) o bien, en combinaciones de estas modalidades.

En la elaboración de un examen práctico se parte de una identificación precisa de la habilidad a evaluar y de su calificación. Cuando aplique, se establecerá también con claridad los resultados o productos esperados de la realización de los comportamientos que expresan la habilidad, sean éstos tangibles o intangibles (por ejemplo: un reporte, una maqueta, un diseño, un instrumento o un equipo armado, el consenso en una decisión).

Respecto de la calificación de comportamientos a evaluar, comúnmente se habla del establecimiento de "estándares de desempeño" o "indicadores de desempeño", que se refieren a las conductas esperadas, y cuando se hace referencia a los productos o resultados derivados de dichos comportamientos, de "portafolios de evidencias".

Al efecto, puede establecerse una escala de calificación conforme al apego de esos comportamientos, productos o resultados, en lo individual o en su conjunto, con los indicadores establecidos, como en el siguiente ejemplo;

CALIFICACIÓN	CRITERIO
4	Muestra consistentemente los comportamientos característicos de la habilidad.
3	Muestra los comportamientos característicos de la habilidad, aunque ocasionalmente presenta conductas opuestas a la misma.
2	Presenta tanto comportamientos característicos de habilidad, como conductas opuestas a la misma.
1	Ocasionalmente muestra comportamientos característicos de la habilidad, aunque generalmente presenta conductas opuestas a la misma.
0	Muestra consistentemente comportamientos opuestos a los característicos de la habilidad.

Para favorecer la objetividad y validez de este tipo de criterios, es importante que sean desarrollados por especialistas en la habilidad de que se trate, en combinación con especialistas en la metodología de exámenes prácticos o centros de evaluación, según aplique.

Al utilizar exámenes prácticos es también de particular importancia formular instrucciones claras, así como establecer criterios precisos de observación, escucha y calificación que eviten al máximo interpretaciones subjetivas de lo hecho o logrado por la persona evaluada.

Por ejemplo, se preferirá el enunciado: “La persona utilizó todos los colores disponibles en el material que se le proporcionó para realizar la pintura solicitada” sobre: “La persona mostró creatividad en su representación de la pintura solicitada” o “La persona pretendió expresar una actitud de tolerancia en la pintura solicitada”. En el segundo caso, cada evaluador pudiera tener criterios muy distintos sobre lo que es o no creativo o a que grado lo es, salvo que se contara con criterios claros, y el tercer ejemplo asume la lectura de estados internos de la persona evaluada, que no son accesibles a un observador externo.

### **Evaluación por Panel de Expertos**

La evaluación por panel de expertos consiste en:

- a) Responder de manera oral a preguntas y/o casos planteados por dos o más especialistas en el área de conocimientos o habilidad de que se trate, respecto del contenido de ésta. Estas respuestas pueden acompañarse de la realización de gráficas, esquemas, tablas, diagramas u otros apoyos durante la exposición oral de la persona evaluada en pizarrón, pintarrón, hojas de rotafolios o incluso en documentos electrónicos o, en su caso, en la grabación de contenidos propios del área de conocimientos o habilidad en medios magnéticos, como ocurriría en la oratoria o la presentación de información en radio o televisión.
- b) Realizar o presentar, a un grupo de especialistas en la materia de que se trate, productos o resultados directos (evidencias) de la aplicación de los conocimientos o habilidades correspondientes.

Las evaluaciones por panel de expertos son especialmente recomendadas cuando:

- a) Son pocos los especialistas o expertos en el área de conocimientos o habilidad a evaluar, por el grado de especialización y/o novedad de la misma (en ocasiones pudiera haber sólo uno en el país), como pudiera ocurrir en el campo de la energía nuclear, la astrofísica o en algunos temas informáticos y de telecomunicaciones, y/o
- b) Independientemente del punto recién anotado, son pocas las personas a evaluar en los conocimientos o habilidad de que se trate, en razón de la cantidad de puestos para los que está perfilado.

Este tipo de evaluación, como las anteriormente señaladas, requiere la elaboración previa y organizada de las preguntas, casos, tareas, actividades u otros reactivos a utilizar, con base en la descripción del área de conocimientos o habilidad de que se trate la capacidad técnica específica



de que se trate y de los aspectos a considerar como evidencia de su dominio o acreditación por el aspirante evaluado.

Es decir, la evaluación por panel de expertos no debe confundirse con la realización de preguntas improvisadas, con una situación poco o mal estructurada ni con la evaluación caprichosa o poco objetiva de las respuestas de las personas evaluadas. La preparación de este tipo de evaluación es tan necesaria como la que se realiza en la ya anotada para los casos de exámenes de conocimientos y pruebas prácticas e incluso pudiera requerir de mayor cuidado, a fin de establecer y recabar al momento de la evaluación los elementos de valoración y criterios de calificación requeridos para asegurar su objetividad, imparcialidad y transparencia.

### **Otras Herramientas de Evaluación**

Además de las herramientas de evaluación indicadas en los puntos anteriores, para la valoración de habilidades, los Comités Técnicos de Selección pueden recurrir a las siguientes, entre otras posibles:

- a) Pruebas de inteligencia racional y/o emocional, razonamiento verbal, numérico, lógico, espacial, comprensión de textos, tablas y/o gráficas;
- b) Pruebas o evaluaciones psicométricas o de personalidad;
- c) Pruebas de estilos conductuales, y/o
- d) Pruebas de preferencias de pensamiento o estilo de aprendizaje.

Estas herramientas de evaluación, si bien pueden ser elaboradas por las Dependencias y Órganos Administrativos Desconcentrados en que opera el Servicio Profesional de Carrera, es recomendable que se verifiquen las pruebas disponibles en el mercado, más adecuadas para los procesos de selección respectivos, con la finalidad de asegurar su validez y confiabilidad estadísticas.

### **Selección del Tipo de Herramienta de Evaluación**

A fin de determinar qué tipo de herramientas de evaluación se utilizaran en esta etapa y su modalidad de aplicación, conviene considerar:

- a) La naturaleza, profundidad, amplitud y complejidad de esos conocimientos o habilidades, según aplique;

- b) El tipo de conocimientos a evaluar;
- c) La cantidad de puestos a los que aplican esos conocimientos y/o habilidades;
- d) Cómo el aspirante evaluado puede demostrar su dominio de los conocimientos y/o habilidades de que se trate, y
- e) La existencia de instituciones públicas o privadas que ya cuenten con herramientas de evaluación de los conocimientos y/o habilidades correspondientes.

En general, se recomienda no utilizar pruebas de tipo proyectivo, dada la amplia variación de sus resultados dependiendo de quien realice la interpretación correspondiente, por lo que su confiabilidad y validez puede también fluctuar de manera importante.

### **Guías de Estudio o de preparación**

Con el fin de brindar certeza jurídica a los candidatos y orientarlos sobre los conocimientos o habilidades, según aplique, sobre los que serán evaluados, es importante que las Dependencias y Órganos Administrativos Desconcentrados elaboren y den a conocer con anticipación las guías de estudio relativas a los exámenes de conocimientos y las guías de preparación para las evaluaciones de habilidades para los puestos en concurso.

Estas guías de estudio o de preparación deben apegarse a los requisitos del perfil del puesto de que se trate para fines de ingreso y especificar las lecturas o ejercicios que deben realizar los aspirantes para verificar o, en su caso, fortalecer sus conocimientos y habilidades para los exámenes y/o evaluaciones correspondientes.

Las lecturas propuestas en las guías de estudio deben ser públicas y de fácil acceso, especificándose en su caso, en dónde pueden ser consultados, así como mantenerse en el mínimo indispensable, brindando igualdad de oportunidades a los aspirantes y evitándoles gastos innecesarios en tiempo y/o dinero.

Dado lo anterior, es recomendable que en las lecturas propuestas se especifiquen las páginas, secciones, capítulos o, en el caso de disposiciones jurídicas, artículos o numerales a consultar, acordes con los reactivos incluidos en el examen de conocimientos de que se trate. A la inversa, deberá evitarse proponer la lectura de libros, leyes, normas o lineamientos completos, multiplicar la cantidad de textos a consultar o sugerir documentos de circulación limitada, agotados o que no estén vigentes.



Las lecturas incluidas en las guías de estudio y, en su caso, de preparación deberán abarcar el total del examen de conocimientos y/o de la evaluación de habilidades respectivo.

### **Aplicación de Exámenes de Conocimientos y Evaluaciones de Habilidades**

Cuando un tercero proporcione los servicios de aplicación, calificación y/o reporte será importante que la Dependencia se asegure de que aquel cuenta con los recursos humanos y técnicos, así como con las características suficientes para proporcionar los servicios a contratar.

Para los exámenes de conocimientos y las evaluaciones de habilidades, será fundamental para fines de transparencia y de brindar igualdad de oportunidades a los aspirantes, establecer un procedimiento de operación de los centros en que se aplicarán los exámenes y/o evaluaciones, en que se contemplen aspectos tales como: horarios de operación, bitácoras de control de aplicaciones, responsables (incluyendo la hora de entrada y la hora de salida de los aspirantes a los exámenes), mecanismos de comprobación de la identidad de cada aspirante a evaluar, seguridad y confidencialidad de la información, entre otros.

Las consideraciones anteriores incluirán, de manera enunciativa pero no limitativa:

a) El ingreso al centro de evaluación de teléfonos celulares, computadoras portátiles y de mano (tipo Palm), dispositivos de CD, dispositivos de DVD, memorias portátiles de computadora (comúnmente llamadas USB), cámaras fotográficas, calculadoras, así como, cualquier otro dispositivo que permita copiar, fotografiar, registrar o almacenar las evaluaciones.

Igualmente, se prohíbe el ingreso de cualquier libro o documento que pueda ser utilizado como material de apoyo para la evaluación, salvo que se trate de exámenes a libro abierto.

b) Tratándose de evaluaciones computarizadas o en línea, los centros de aplicación deberán contar con equipos de cómputo cuyos responsables deberán asegurarse del cumplimiento de las siguientes medidas de seguridad;

- Que los equipos no cuenten con unidades lectoras de discos de 3.5, discos externos, USB, CD, DVD ni cualquier otro medio de respaldo magnético o físico. En su defecto, garantizar que los puertos respectivos no serán utilizables por los evaluados en condiciones normales de aplicación.
- Bloquear el acceso de los mismos a cualquier tipo de comunicación vía mensaje instantáneo (como el messenger) y de correo electrónico.

- Deshabilitar la conexión de impresoras, scanners o algún otro tipo de equipo informático a las computadoras en que se realicen los exámenes de conocimientos o evaluaciones de habilidades, respectivos.
- Que en los equipos computacionales sólo se encuentren disponibles, al máximo posible, las aplicaciones necesarias para el desarrollo de las evaluaciones programadas en la fecha y horario correspondiente.
- Revisar que los equipos informáticos cuenten, en su caso, con una adecuada conexión a internet, para la aplicación de exámenes en línea, evitando así el cambio de equipo durante la evaluación a los aspirantes.

En todos los casos, será importante contar con evidencia documental de las respuestas de los aspirantes y de su calificación.

### **Seguridad y resguardo de exámenes de conocimientos y evaluaciones de habilidades**

Será responsabilidad de la Dependencia, a través de su Comité Técnico de Profesionalización, de establecer las medidas y procedimientos de seguridad que sean necesarios para el resguardo y adecuada aplicación de las herramientas de evaluación, a fin de que éstas no sean utilizadas de manera indebida. Es recomendable, para este efecto, que preferentemente ningún servidor público conozca la totalidad de las mismas.

Los expertos y, en general, los servidores públicos que por cualquier causa tengan acceso a las herramientas de evaluación, en cualquier etapa de su desarrollo, aprobación y/o aplicación, serán responsables de su uso indebido, en los términos de la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos.

El superior jerárquico de un puesto en concurso será responsable del uso indebido de aquel examen de conocimientos o evaluación elaborado por el o bajo su coordinación y que sea aplicado en el proceso de selección respectivo.

### **3. EVALUACIÓN DE EXPERIENCIA Y VALORACIÓN DEL MÉRITO**

En la etapa de evaluación de experiencia y valoración del mérito se profundiza en la comparación de las cualidades y trayectoria de los aspirantes con aquellas establecidas en los perfiles requeridos de los puestos.

#### **Evaluación de la Experiencia**

Para la evaluación de la experiencia, pueden elaborarse listas de verificación y/o tablas de referencia para la calificación correspondiente, con base en las reglas de valoración y sistema de puntuación general aplicables, que hubiera aprobado el Comité Técnico de Profesionalización.

A la vez, la evaluación de la experiencia puede incluir la aplicación de exámenes prácticos basados en la demostración de la experiencia del aspirante que consistan en la elaboración de proyectos similares a los que se requerirán en el desempeño del puesto en concurso o bien, en el análisis de casos relacionados con éste o en la solución de situaciones que cabe esperar en el mismo.

De igual manera, el área de Recursos Humanos puede allegarse de información para evaluar la experiencia, a través de encuestas relativas a la trayectoria profesional o laboral de los aspirantes.

También podrá considerarse en la evaluación de la experiencia, la documentación comprobatoria de ocupación de puestos, la duración de cada ocupación, su remuneración, nivel jerárquico, funciones y/o responsabilidades asignadas en cada puesto, sector en que se ocuparon esos puestos, así como, de manera referencial y sustento de lo anterior, la organización en la cual se desempeñaron los mismos.

#### **Valoración del Mérito**

Como en lo establecido respecto de la evaluación de la experiencia, pueden elaborarse listas de verificación y/o tablas de referencia para la calificación de los elementos de valoración del mérito, con base en las reglas de valoración y sistema de puntuación general aplicables, que hubiera aprobado el Comité Técnico de Profesionalización.

Para la valoración del mérito se considerará la información disponible de los resultados de capacitación y certificación de capacidades, así como de otros estudios realizados por el aspirante que sean relevantes para el desempeño del puesto de que se trate y, en el caso de servidores públicos, sus resultados de evaluación del desempeño. Respecto a otros elementos de mérito tales como logros, distinciones, reconocimientos y premios, podrán valorarse con la evidencia documental respectiva.

## 4. ENTREVISTAS

La etapa de entrevistas representa una oportunidad para confirmar y profundizar en la información presentada por los aspirantes y en los resultados de estos en sus respectivos exámenes y evaluaciones en las etapas anteriores del proceso.

Entre los elementos de valoración a incluir en la entrevista y en su respectiva calificación, se considerarán preferentemente los conocimientos, habilidades, experiencia y/o mérito, sobre cuyo cumplimiento haya surgido alguna duda en las etapas anteriores.

Para este propósito, y si el perfil del puesto para fines de ingreso lo requiere es de utilidad enfocarse en la trayectoria profesional de los aspirantes, como fuente de información del desempeño que cabe esperarse de ellos de ocupar el puesto en concurso.

Para la realización de esta etapa, es imponente:

a) Definir el tipo de entrevista(s) a realizar, como pueden ser, entre otros:

- Entrevista por capacidades
- Entrevista por casos
- Entrevista profunda

b) Definir a los responsables de llevarla a cabo, como pueden ser:

- Panel de Expertos
- Comité Técnico de Selección
- Proveedor Externo

c) Identificar con claridad los elementos de valoración que se evaluarán durante la entrevista y que deben preservar la igualdad de oportunidades respecto a los temas generales y cantidad de preguntas para los diferentes aspirantes, al tiempo que por su diversidad de experiencias y habilidades pudiera variar en su contenido, con base en sus respuestas durante esta misma etapa, así como a lo sugerido como fortalezas y áreas de oportunidad en sus resultados de etapas anteriores.

d) Establecer de antemano la duración aproximada de cada sesión de entrevista, así como las preguntas y, en su caso, tareas que se planteara a los aspirantes durante la sesión correspondiente para recabar la información necesaria sobre su cumplimiento de los diversos elementos del perfil del puesto en concurso.

e) Que los entrevistadores conozcan con la anticipación suficiente la información curricular y resultados de los aspirantes a entrevistar, a fin de que estén en posibilidad de formular preguntas que te permita recabar la información necesaria para valorar qué requisitos cumple cada candidato, de aquellos establecidos en la convocatoria y previstos en el perfil del puesto en concurso.

Al formular preguntas para esta etapa, se requiere tener claridad de los puntos críticos para el desempeño del puesto, así como:

a) Pedir ejemplos, casos, experiencias y situaciones específicas relacionadas con las acciones y resultados esperados de los aspirantes para tal desempeño en el puesto. Son particularmente útiles las respuestas que hacen referencia a situaciones particulares (en cuanto a tiempo, lugar y problemática o asunto enfrentado), las acciones realizadas en ellas y los resultados obtenidos.

b) Realizar preguntas abiertas; es decir, que requieran que el aspirante describa la situación sobre la que se pregunta y no solamente un “sí” o “no” o alguna otra palabra corta afirmando o denegando lo dicho por el entrevistador o bien, la supuesta frecuencia, momento o lugar de una acción.

c) Solicitar referencia, una pregunta a la vez, tanto de casos que el aspirante considere que hayan sido exitosos como sobre situaciones difíciles o fallidas.

d) No incluir en la pregunta la respuesta esperada de la misma; es decir, que no se induzca al aspirante a responder de una manera particular.

e) Plantear las preguntas en torno a acciones ya realizadas y situaciones vividas, más que sobre casos hipotéticos o a futuro, a fin de obtener información más precisa sobre lo que el aspirante sabe hacer, puede hacer y tiene orientación a hacer. Un ejemplo de pregunta sobre un caso hipotético es: “Si llega a ocupar el puesto en concurso, ¿qué es lo primero que haría?”.

Durante la entrevista, es importante que cada uno tome sus notas sobre la información que vaya recabando, pues les será útil al final de la entrevista para su calificación y para la etapa de determinación. Para este propósito es valioso contar con formatos que faciliten la organización de las respuestas de los aspirantes, conforme vayan contestando, respecto de los diferentes aspectos a evaluar.

Para la calificación de la entrevista, se podrá recurrir a alguno de los siguientes esquemas:

a) Calificación global de la entrevista, mediante apreciación subjetiva en una escala determinada por el Comité Técnico de Selección. Por ejemplo, 1 a 5 ó 0 a 100.

b) Para profundizar en elementos específicos y poder diferenciar con mayor precisión entre las fortalezas y áreas de oportunidad de cada aspirante: Cada entrevistador organiza sus notas, clasificándolas por elemento de valoración incluido en la entrevista, para su respectiva calificación. Estas calificaciones por elemento se sumarían al final para obtener una calificación global.

Para la asignación de calificaciones, los entrevistadores pueden recurrir a tablas de referencia como las siguientes:

Elemento de Valoración	Calificación / Puntos					
	1	2	3	4	5	N/A
<b>Trayectoria Profesional</b>	Los ejemplos de actividades que presentó fueron distintos a las requeridas por el puesto en concurso y para puestos no afines a éste.	Presentó varios ejemplos de actividades similares a las requeridas por el puesto en concurso, pero en puestos no afines a éste.	Presentó varios ejemplos de actividades realizadas en puestos afines al que se encuentra en concurso.	Presentó varios ejemplos de actividades realizadas en puestos afines al que se encuentra en concurso. Las actividades indicadas contribuyeron de manera importante a los resultados de su área.	Presentó varios ejemplos de actividades realizadas en puestos afines al que se encuentra en concurso. Las actividades indicadas contribuyeron de manera importante a los resultados de su área y se efectuaron en los últimos tres años.	No se recabó información suficiente para calificar este elemento.

En este caso, la calificación obtenida por el aspirante puede corresponder a la puntuación asignada por el entrevistador de que se trate (por ejemplo, obtuvo 3 de calificación y ésta le otorga 3 puntos en la entrevista) o bien, puede recurrirse a una consideración porcentual (En este ejemplo:  $3 \text{ de } 5 = 60\%$ ).

Considerando que esta calificación corresponde a un resultado global de la entrevista y que esta etapa otorga un máximo de 20 puntos, el aspirante obtendría:  $60\% \text{ de } 20 = 12 \text{ puntos}$ ).

Una tabla de referencia para la valoración de los logros, como parte del mérito, durante la etapa de entrevistas pudiera ser, por ejemplo, la siguiente:



Elemento de Valoración	Calificación / Puntos					
	1	2	3	4	5	N/A
<b>Mérito (Logros)</b>	No describió ningún logro al que haya contribuido de manera distintiva.	Los logros que describió, y a los cuales contribuyó de manera distintiva, son muy bajos comparados con los resultados esperados en el puesto en concurso o fueron obtenidos hace más de cuatro años.	Los logros que describió, y a los cuales contribuyó de manera distintiva, caen ligeramente por debajo de los resultados esperados en el puesto en concurso o fueron obtenidos hace tres o cuatro años.	Los logros que describió, y a los cuales contribuyó de manera distintiva, corresponden con los resultados esperados en el puesto en concurso y fueron obtenidos en los últimos tres años.	Los logros que describió, y a los cuales contribuyó de manera distintiva, superan los resultados esperados en el puesto en concurso y fueron obtenidos en los últimos tres años.	No se recabó información suficiente para calificar este elemento.

En caso de que la calificación correspondiera a un elemento de valoración y hubiera varios en la entrevista, el porcentaje se calcula una vez que se cuente con todas las calificaciones del entrevistado. Con base en las calificaciones obtenidas conforme al tipo de tablas recién presentado:

Elemento de Valoración en la Entrevista	Calificación obtenida por el aspirante	Calificación máxima (escala 1-5)
Conocimientos	5	5
Habilidades	4	5
Experiencia	3	5
Mérito	2	5
<b>Total de Puntos</b>	<b>14</b>	<b>20</b>

En el ejemplo anterior, el aspirante habría obtenido 70% o bien, 14 puntos.

Los cálculos recién mencionados son realizados por cada uno de los entrevistadores involucrados. Las calificaciones y los puntos finales por cada aspirante se obtendrían al considerar las apreciaciones de los diferentes entrevistadores en alguna de las siguientes opciones, entre otras:

- a) En caso de que los entrevistadores sean los integrantes del Comité Técnico de Selección: Por mayoría simple.
- b) En caso de que los entrevistadores sean especialistas: Por promedio directo (por ejemplo, si hubiera tres entrevistadores que hubieran otorgado calificaciones globales de:



16, 20 y 18, la calificación final sería: 18 ó 90%), por consenso (una vez que los entrevistadores hayan comparado notas y evidencias y establecido una calificación final) o por mayoría.

La organización de las notas recabadas en la entrevista, la asignación de calificaciones y la reunión para comparar puntos de vista entre entrevistadores deben realizarse en lo posible al concluir la entrevista de que se trate o, cuando menos, el mismo día en que ésta se lleve a cabo.

En la calificación de entrevistas también puede utilizarse la información proporcionada en esta guía, sobre los exámenes prácticos.

## 5. DETERMINACIÓN

Previo a la etapa de determinación es importante:

- a) Definir el formato o reporte donde se fundamente la elección del candidato ganador, de entre los finalistas.
- b) Definir el proceso y registro de la reserva de aspirantes de la dependencia.
- c) Definir el formato o reporte para los casos en que el Superior Jerárquico inmediato ejerza su derecho a veto.
- d) Definir el formato de acta del Comité Técnico de Selección para los casos de declaración de ganador y concurso desierto.

Con la finalidad de identificar al candidato ganador entre los aspirantes que hayan aprobado la etapa de entrevista, será importante que en sus deliberaciones, el Comité Técnico de Selección:

- a) Considere para cuál aspirante hay mayor claridad y mayores elementos de evidencia de que podrá desempeñar adecuadamente el puesto de que se trate, y
- b) Considere los resultados de todas las etapas del concurso, así como de los componentes y elementos de valoración de cada una de ellas, según aplique, a fin de aprovechar toda la información disponible.

Para lograr una mayor eficacia en las deliberaciones de la etapa de determinación es recomendable que:

- a) Se mantengan enfocadas en su propósito: La selección de un ganador;
- b) Se procure que la o las sesiones correspondientes se desarrollen en una atmósfera cordial;
- c) Se centren en los resultados cuantitativos obtenidos por cada aspirante, así como en la información cualitativa disponible;
- d) Se consideren, de manera fundamentada, las fortalezas y áreas de oportunidad de los aspirantes que hayan aprobado la etapa de entrevista, respecto del puesto de que se trate,

así como la manera como esas fortalezas y áreas de oportunidad pudieran influir positiva o negativamente en su desempeño;

e) Estimar las necesidades de supervisión y capacitación de cada uno de esos aspirantes para su adecuado desempeño en el puesto de que se trate;

f) Se base en evidencias claras;

g) Se propicie que todos los integrantes del Comité expresen sus respectivos puntos de vista y conclusiones, a fin de conocer sus diferentes puntos de vista, y

h) Se busque conocer los diferentes puntos de vista de los evaluados en cuanto a sus capacidades y recursos para el logro de las metas de desempeño. Se pretende que los evaluados documenten y se involucren en el establecimiento de sus metas de desempeño individual.

De considerarlo necesario, cuando la etapa de entrevistas haya sido realizada por especialistas, el Comité Técnico de Selección podrá solicitar reunirse con todos los candidatos entrevistados o con aquellos que hayan obtenido los resultados generales más altos.

Una vez concluida la etapa de determinación, se habrá finalizado el proceso de selección, dando lugar a la contratación y nombramiento del ganador.