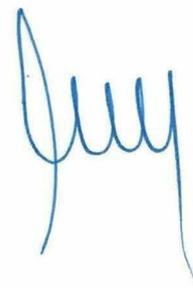




**MODELO DE EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO  
PARA EL PERSONAL DE LA RAMA ADMINISTRATIVA**

**Secretaría Administrativa  
Dirección de Reclutamiento, Desarrollo y Evaluación**

Junio, 2023





## Contenido

I. Presentación.....	3
II. Introducción .....	3
III. Marco jurídico.....	4
IV. Antecedentes.....	5
V. Principales características del Modelo de evaluación .....	7
VI. Diseño de metas individuales y colectivas .....	9
VII. Evaluación de competencias o de indicadores aplicables .....	16
VIII. Retroalimentación en la evaluación.....	16
IX. Revisiones aleatorias.....	17
X. Referencias bibliográficas .....	18

## Control de Cambios

Revisión	Fecha	Descripción de cambio
00	30-junio-2023	Emisión del documento



## I. Presentación

El Modelo de evaluación del desempeño (Modelo), que se presenta para la aplicación de la evaluación del desempeño al personal de la Rama Administrativa se ha planteado, en concordancia con lo determinado por el Reglamento en materia de Relaciones Laborales, el Procedimiento de evaluación del desempeño (Procedimiento), y los Lineamientos de evaluación del desempeño (Lineamientos); documentos que brindan certeza y transparencia en términos de su operación en el Instituto Electoral de la Ciudad de México (Instituto Electoral).

Dicho Modelo está centrado en determinar la correlación que existe entre el esfuerzo realizado y el logro obtenido por el personal de la Rama Administrativa que labora en el Instituto Electoral; a su vez, la metodología toma en consideración la mayor objetividad posible y la participación del personal evaluado.

Cabe mencionar que, durante 2017 la evaluación se basó en un enfoque participativo por objetivos, el cual privilegiaba la definición del evaluado de sus propios compromisos de desempeño; para 2018 se ciñó, tanto al ámbito de desempeño individual, como al de orden colectivo, lo cual implicó que en las áreas había que trabajar de forma colaborativa para lograr los resultados esperados; mientras que, a partir de 2019 y hasta 2022 se ha aplicado una evaluación por competencias. Para 2023, se busca que la evaluación del desempeño proporcione información respecto de la retroalimentación. Se trata de caminar hacia la personalización de la retroalimentación del desempeño que tenga como fin la mejora del desempeño y no la crítica al funcionario. La retroalimentación que se propone deberá ser oportuna, esto es, realizada tan pronto como sea posible; positiva y equilibrada, es decir, orientada a ayudar y no a castigar, que recupere los esfuerzos positivos y brinde sugerencias de mejora; concreta, que aborde exclusivamente, con ejemplos precisos, el comportamiento del personal evaluado; objetiva, que describa el comportamiento y no a la persona.

## II. Introducción

El primer apartado refiere al marco jurídico, cuyo contenido da cuenta de los documentos normativos que orientan el ejercicio de la evaluación del desempeño, lo referido en el Estatuto del SPEN, así como el Reglamento en materia de Relaciones Laborales.

El Modelo que se presenta está centrado en resultados, tanto en el ámbito individual como colectivo, a partir de este principio busca evaluar el desempeño del personal de la Rama Administrativa y, derivado de los resultados aplicar un ejercicio de retroalimentación en el que se destaque y reconozca el desempeño en el trabajo y se identifiquen áreas de mejora.

### III. Marco jurídico

El Modelo de evaluación del desempeño para el personal de la Rama Administrativa busca constatar en qué medida la formación y desarrollo del personal es acorde con sus necesidades, capacidades y presupuesto disponible, pero principalmente, consolidar la cultura de la evaluación para la mejora continua en el Instituto Electoral.

Dicho lo cual, y de acuerdo con lo establecido en los artículos 491 y 492 del Estatuto del Servicio Profesional Electoral Nacional y del personal de la Rama Administrativa (Estatuto), es facultad de los OPLE establecer un sistema de evaluación para medir el desempeño del Personal de la Rama Administrativa, el cual estará asociado al cumplimiento de metas y objetivos; de ahí que es responsabilidad del Instituto Electoral definir y operar su sistema, así como determinar la metodología y el modelo, en consideración de los siguientes elementos:

- a) Evaluación en el ámbito individual y colectivo;
- b) Vinculación de la evaluación con la capacitación;
- c) Homologación de los periodos de evaluación y los tiempos para su aplicación;
- d) Los factores de evaluación y su ponderación;
- e) El personal objeto de evaluación y sus excepciones;
- f) La calificación mínima aprobatoria;
- g) Las instancias encargadas de vigilar el cumplimiento del proceso de evaluación;
- h) Las medidas asociadas a las evaluaciones no aprobatorias;
- i) Mecanismos de verificación para una evaluación del desempeño objetiva, certera e imparcial, y
- j) Retroalimentación evaluador-evaluado.



A fin de cumplir con los elementos mencionados, se desarrollaron los documentos que servirían como andamiaje para implementar la evaluación. Como parte fundamental del proceso de gestión de los recursos humanos que señala el Sistema de Gestión Electoral (SGE), se creó el Procedimiento de Evaluación del Desempeño del Personal de la Rama Administrativa, así como el Modelo de evaluación del desempeño, los Lineamientos de evaluación del desempeño, así como la Instrucción de trabajo para revisiones de Evaluación del Desempeño del personal de la Rama Administrativa. Con excepción del Modelo, estos instrumentos se revisan anualmente para determinar posibles actualizaciones, con lo que se da certeza al personal de la Rama Administrativa respecto de las reglas que seguiría la aplicación de la evaluación del desempeño.

#### IV. Antecedentes

Para el Instituto Electoral, la evaluación del funcionariado había sido una práctica enfocada en aquellos que forman parte del Servicio Profesional Electoral Nacional (SPEN) y desde su concepción, se consideraron dos componentes diferentes: por un lado, la evaluación de rendimiento, diseñada para valorar la actuación, desempeño y aprovechamiento del personal de carrera en el logro de los fines y objetivos del puesto; y por otro, la evaluación del programa de formación y capacitación, que consistía en la calificación anual de las acciones formativas orientadas a fortalecer los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes del personal de carrera respecto a la función electoral.

En lo que respecta al personal de la Rama Administrativa, el Estatuto de 2011 consideraba como una obligación legal realizarla, se señalaba que su objeto consistía en valorar y calificar el comportamiento laboral y profesional del personal administrativo en el logro de los fines y objetivos del cargo y puesto en el que hubiera participado durante un año calendario.

Para 2017, se aplicó una evaluación del desempeño fundamentada en el Estatuto, según los artículos 732 a 735 establecía la facultad de los OPLE para estructurar un sistema de evaluación del desempeño para medir el rendimiento de dicho personal, asociado al cumplimiento de metas y objetivos, y vinculado a la capacitación y en su caso, a la entrega de estímulos e incentivos.

A partir de la experiencia de 2018, la evaluación del desempeño del personal de la

Rama Administrativa sienta un precedente importante que permite reconocer un vínculo de confianza y colaboración entre las dos figuras que resultan fundamentales para aplicar la evaluación, la persona evaluada y la evaluadora.

Cabe señalar que durante 2018, la evaluación consideró tres elementos: compromisos de desempeño, metas colectivas y la capacitación; a partir de esa experiencia el otrora Centro de Formación buscó fomentar una cultura de evaluación entre el personal de la Rama Administrativa y poner de relieve el enfoque participativo en el cual las personas evaluadoras se acercan con las evaluadas para definir por consenso los compromisos de desempeño individuales, así como en la definición de metas colectivas.

En 2019 se agregó la evaluación por competencias y con ello se constató que su medición requiere compromiso de parte de las figuras de la persona evaluada y evaluadora, a fin de que se identifique dentro del trabajo desarrollado, de qué manera se incorpora el elemento de competencias y cómo se materializa en él.

Durante 2020 y 2021, así como en los años subsecuentes se buscará que la evaluación esté encaminada a mejorar el desempeño en función de las competencias que son evaluadas, en la búsqueda de mejoras a los instrumentos que faciliten su verificación de la forma más fundamentada posible y que en el corto plazo se vinculen dichas áreas de mejora con la capacitación, de manera tal que *se cierre la pinza*.

Los recursos humanos de una institución requieren, para el desarrollo de sus funciones, de conocimientos y habilidades previamente adquiridos, así como de aquellos que en el ejercicio de su práctica laboral les permiten estimar en qué medida se encuentran preparados para asumir ciertas responsabilidades y generar resultados. La evaluación es en tal sentido una valoración objetiva, fundamentada y con evidencia para determinar a partir de los criterios establecidos, el nivel de desempeño deseable y el alcanzado.

El Procedimiento de evaluación del desempeño y los Lineamientos, representan un esfuerzo institucional importante para la consolidación de los criterios y estándares de calidad en lo que a la gestión de recursos humanos se refiere, establecidos en la Norma ISO/TS 54001; con ello se brinda mayor certeza al personal respecto de la aplicación de la evaluación del desempeño, además de que, al considerar la



participación del personal evaluado, se pretende dejar atrás la connotación negativa de la evaluación en la que el desempeño era definido a través de una lógica vertical, en la que únicamente contaba el punto de vista de quien evalúa, para dar paso al diálogo y acuerdo entre la persona evaluada y la evaluadora.

## V. Principales características del Modelo de evaluación

El Modelo busca valorar el desempeño y para ello requiere que la persona evaluadora conozca el trabajo del personal evaluado y establezca un seguimiento regular de los resultados generados, condición que no podría cumplirse al tratarse de personas evaluadoras externas. Vale la pena mencionar que esta evaluación de desempeño se realiza de forma posterior a la ejecución de los proyectos y actividades, por lo cual, se trata de una evaluación *ex post* enfocada en la verificación de los resultados alcanzados.

Conforme a su propósito, la evaluación también es sumativa, ya que se enfoca en valorar los resultados al concluir un proceso de trabajo previamente establecido.

En 2017, durante la implementación de la primera etapa del Modelo, se optó por proponer una metodología en la que se fuera incrementando su complejidad en forma paulatina, por lo cual, se realizó como primer ejercicio una evaluación del desempeño de carácter individual, en 2018, como se ha mencionado, se sumó la evaluación colectiva, a partir de 2019 y a la fecha, se incluyó a la evaluación por competencias; esto es, valorar los conocimientos, las habilidades y las actitudes.

El Modelo se ha ejecutado de forma incremental, y su propósito ha sido que el personal de la Rama Administrativa se familiarice en primera instancia con la metodología, el uso de conceptos, las técnicas, y forma de aplicación, a la vez que se fomente paulatinamente la cultura de la evaluación, como parte del trabajo cotidiano y cuyo fin es la mejora continua, tanto en lo individual como en lo colectivo, con miras a contribuir con el cumplimiento de la misión institucional, los principios rectores y la política de calidad del Instituto Electoral.

En suma, las etapas del Modelo aplicadas a lo largo de estos años han sido:

- Primera. Aplicada en 2017, la cual incluyó los compromisos de desempeño de carácter individual.

- Segunda. Aplicada en 2018 a partir de una evaluación participativa por objetivos y la valoración del desempeño colectivo a través de metas.
- Tercera. Aplicada en 2019 a 2022, considera la incorporación de la evaluación por competencias como un factor fundamental para verificar el desempeño.
- Cuarta. En 2023 se buscará incorporar dentro de la metodología ciertos indicadores de tipo diverso relacionados con la dinámica de trabajo del personal del IECM.

Tanto la evaluación individual como colectiva se realizará con base en resultados, es preciso señalar que las metas son criterios orientadores del desempeño y que, por tanto, permiten identificar el logro esperado; desde este marco, las metas que habrán de definirse en el ámbito colectivo e individual buscarán estar alineadas a la planeación institucional en las distintas áreas y a las funciones del puesto.

En el Instituto Electoral es fundamental obtener buenos resultados de gestión, y de igual forma, llevar a cabo correctamente los procesos que están a cargo de cada área; la gestión por resultados; entonces, es una opción pertinente para la verificación del cumplimiento de metas colectivas.

Debido a que la planeación institucional se realiza con base en el modelo del marco lógico, cada una de las áreas del Instituto Electoral cuenta con programas institucionales anuales en los que se especifican a su vez las actividades institucionales, las acciones sustantivas y los resultados esperados, el modelo de evaluación considera estos elementos para que el personal evaluado defina sus metas individuales a partir de las actividades sustantivas y de las funciones propias del cargo y puesto, así como las metas colectivas donde la persona funcionaria pública se asume como integrante de un equipo de trabajo, lo cual implica poner en práctica habilidades para que se logren los productos de trabajo esperados. Por tanto, asertividad, respeto y responsabilidad que cobran relevancia para cumplir con las metas establecidas.

Los objetivos del Modelo son:

- Vincular la evaluación en la mayor medida posible con los productos y resultados de un adecuado desempeño y ejercicio de las funciones del cargo y de los programas institucionales de cada área;
- Mejorar el desempeño individual y colectivo;
- Vincular en la mayor medida posible el programa de capacitación con los resultados de la evaluación;

- Contar de manera oportuna con los resultados de la evaluación del desempeño para que se otorguen los estímulos o incentivos que correspondan, y
- Generar procesos de retroalimentación que permitan transformaciones en el personal para acortar la distancia entre el desempeño actual y situaciones ideales a la que se espera llegar.

En relación con los estímulos e incentivos derivados de la evaluación del desempeño, no acreditar la evaluación en un año, imposibilita a la persona evaluada que se le otorguen incentivos, promociones o ascensos de conformidad, con el Procedimiento y el Reglamento en materia de Relaciones Laborales.

La evaluación del desempeño tendrá las siguientes características:

- Rigurosa. Cuenta con una metodología en términos lo suficientemente claros para ambas figuras: persona evaluada y evaluadora.
- Confiable. El personal evaluado tendrá la certeza de que su evaluación se realizará conforme factores y ponderaciones claros, e instrumentos lo más objetivos posible y, en igualdad de condiciones.
- Transparente. La evaluación del desempeño se aplicará conforme lo establecido en los documentos normativos que la regulan, por lo que la integración de resultados podrá ser verificada de manera accesible.

## VI. Diseño de metas individuales y colectivas

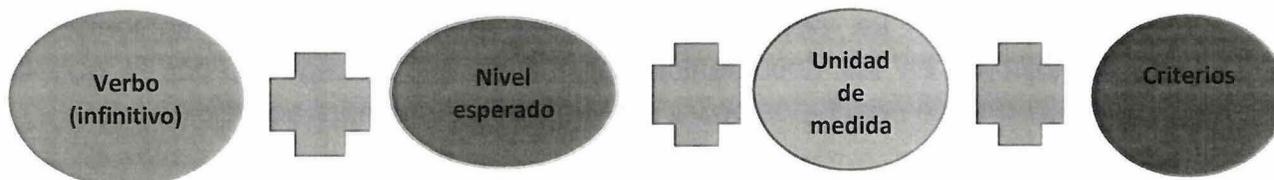
En función de los factores considerados anualmente para la evaluación, el diseño de las metas individuales y colectivas contemplará lo siguiente:

- ❖ **Definición de meta individual.** Resultado final esperado del desempeño individual que permite acreditar los resultados individuales de trabajo, conforme los objetivos del puesto o los proyectos de trabajo encomendados.
- ❖ **Definición de meta colectiva.** Resultado final esperado del desempeño colectivo que permite acreditar los resultados de un equipo de trabajo, conforme los objetivos de la planeación institucional, los del Sistema de Gestión de Calidad o los proyectos de trabajo de las áreas a las que se encuentran adscritos.

- ❖ **Nivel esperado.** Valor dado a través de un porcentaje, con el cual se especifica el logro estimado en la meta.
- ❖ **Fórmula.** Expresión matemática que permite calcular un resultado.
- ❖ **Evidencias.** Documentos de tipo diverso que han sido generados por la persona evaluada durante el periodo determinado, y con lo cual se muestra el resultado alcanzado respecto de las metas individuales, colectivas y en competencias.
- ❖ **Criterios.** Aspectos de orden cualitativo o cuantitativo, que permiten precisar de qué manera la meta se cumple con calidad, eficiencia, eficacia, efectividad y oportunidad.
- ❖ **Observaciones:** En este apartado se anotan las precisiones de la meta, por ejemplo: tipo y detalle de actividades o tareas que se realizarán, detalle de los criterios aplicados o cualquier otro aspecto que se requiera aclarar sobre la meta definida.

La meta deberá definirse conforme a la siguiente estructura:

### Ejemplo 1. Meta individual



**Meta:** Efectuar el 100% de las asesorías sobre transversalidad de la perspectiva de género en documentos, informes, reportes o proyectos pertenecientes a acciones institucionales del IECM, las cuales cumplen con los criterios de calidad y oportunidad determinados en esta meta.

**Nivel esperado:** 100%

**Fórmula de cálculo:**

$$\text{Fórmula} = (\text{nivel alcanzado}) / (\text{nivel esperado o programado}) \times 100$$

$$\text{Fórmula} = (\text{Asesorías que cumplen los criterios de calidad y oportunidad}) / (\text{Total de asesorías requeridas}) \times 100$$

Para la aplicación de esta fórmula de deberán sustituir los valores de la siguiente manera:

$$\text{Resultado} = (30 \text{ asesorías que cumplen los criterios}) / (32 \text{ asesorías requeridas}) \times 100$$

$$\text{Resultado} = 93.75\%$$

Ahora bien, si la meta planteara un nivel esperado de 95% o por debajo del 100% será necesario que sea anotado dentro de la fórmula y se realice la operación correspondiente como se muestra a continuación:

$$\text{Fórmula} = (\text{nivel alcanzado}) / (\text{nivel esperado o programado}) \times 100 / 95$$

#### Evidencias:

1. Tabla de seguimiento sobre el cumplimiento de los criterios de calidad y oportunidad para la atención de asesorías.
2. Las asesorías requeridas serán remitidas preferentemente por correo electrónico o algún otro medio al superior jerárquico en donde se da cuenta de que el criterio de oportunidad se cumple al ser entregadas en la fecha determinada para ello.
3. Correos donde se remite la asesoría requerida al área solicitante.

A su vez, en la meta podrán definirse hasta tres de los siguientes criterios:

#### Criterio de eficacia:

1. Se atiende la totalidad de las asesorías requeridas por los distintos medios y se deja constancia de la atención a cada una.

#### Criterio de eficiencia:

1. En el 70% de las asesorías se reduce el tiempo de respuesta a 24 horas.
2. Las asesorías se realizaron con el 40% menos del personal asignado para su ejecución.

**Criterio de efectividad:**

1. Se atendió la totalidad de las asesorías, reduciendo los tiempos de respuesta de 48 a 24 horas, en el 70% de las asesorías que fueron requeridas.

**Criterio de calidad:**

1. Cada asesoría cuenta con un soporte documental.
2. Las asesorías se realizan conforme a los criterios establecidos en el Manual para el uso incluyente, no sexista y no discriminatorio del lenguaje en el IECM.
3. Las asesorías enfatizan el uso de la perspectiva de género y brinda sugerencias de cómo aplicarla en los documentos del IECM.
4. Contiene además de la atención de las dudas externadas en la asesoría, diversas sugerencias y recomendaciones adicionales, que enriquecen y favorecen la transversalidad de la perspectiva de género en los documentos institucionales del IECM.

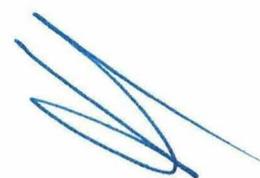
**Criterio de oportunidad:**

1. Las asesorías se entregan en el tiempo máximo de 48 horas y se deja constancia de ello.

A su vez, la meta considerará un nivel de cumplimiento acorde con la siguiente tabla y valores:

**Nivel de cumplimiento de la meta**

<b>Nivel</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
Alto	Se cumplen los tres criterios establecidos en la meta.	5
Medio	Se consideran los siguientes escenarios: a) No se cumple con uno de los criterios establecidos en la meta. b) En uno o en dos criterios de la meta se cumple	3



Nivel	Descripción	Valor
	parcialmente ya que no todos los elementos fueron demostrados o realizados.	
Bajo	Se consideran los siguientes escenarios: a) No se cumple con dos de los tres criterios establecidos en la meta. b) En los tres criterios de la meta se cumple parcialmente, ya que no todos sus elementos fueron demostrados o realizados.	1

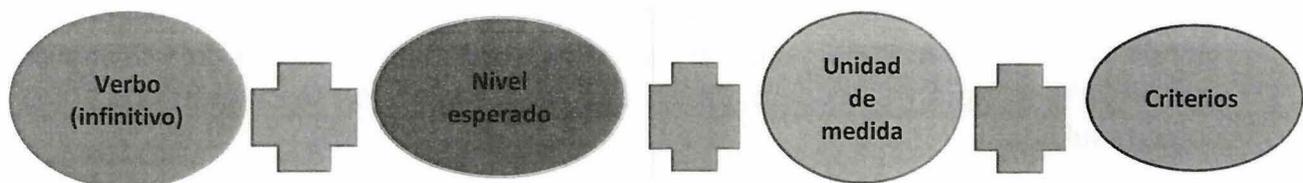
**Observaciones:**

La tabla de seguimiento de asesorías contendrá ligas de acceso a documentos probatorios para efecto de que se cuente con la evidencia requerida.

**Ejemplo 2. Meta colectiva**

Las metas colectivas se estructuran de la siguiente manera:

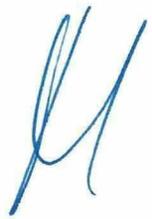
**Meta colectiva:**



Aplicar el 90% de las encuestas de satisfacción de los procedimientos de gestión de la Rama Administrativa, al personal del IECM que participó con la finalidad de identificar áreas de mejora viables de incorporar en las actualizaciones normativas del SGE cumpliendo con los criterios de calidad y oportunidad de la meta.

**Nivel esperado: 90%**

**Fórmula de cálculo:**

$$\text{Fórmula} = (\text{nivel alcanzado}) / (\text{nivel programado o esperado}) \times 100$$

Cuando el nivel esperado se encuentra por debajo del 100% será necesario que sea anotado dentro de la fórmula, de la siguiente manera:

$$\text{Formula} = (\text{encuestas aplicadas que cumplen los criterios}) / (\text{encuestas programadas}) \times 100/90$$

$$\text{Resultado} = (300 \text{ encuestas aplicadas que cumplen los criterios}) / (320 \text{ encuestas programadas}) \times 100/90$$

Como se observa el número total de encuestas a obtener es de 320, de éstas la meta plantea que se busca llegar al 90% lo cual es igual a 288 encuestas aplicadas que cumplan los requisitos de calidad y oportunidad, por lo que, al sustituir los valores quedará de la siguiente manera:

$$\text{Resultado} = (300 \text{ encuestas aplicadas que cumplen criterios}) / (288 \text{ encuestas que son las de la meta}) \times 100$$

$$\text{Resultado} = 100\%$$

En este ejemplo la meta se cumplió ya que de las 288 encuestas (90%) que esperaban cumplir con los criterios de la meta, se llegó a 300 de 320 programadas, lo cual implica que, el 90% se logró y se superó, de ahí que en la evaluación se obtuviera un 100% como resultado.

#### Evidencias:

- Base de datos descargada del Campus virtual del Centro de Formación en el que se podrá consultar el número total de participantes de cada uno de los procesos de la dirección (inducción al puesto y a la institución, capacitación anual y evaluación del desempeño), así como el total de encuestas realizadas en cada uno de dichos procesos.
- Mensajes enviados de forma masiva a las personas evaluadas y

evaluadoras para informar sobre el periodo en el cual podrían contestar la encuesta de satisfacción de cada procedimiento.

- Resumen numérico y análisis cualitativo del cumplimiento de la meta acorde con los criterios de calidad y oportunidad establecidos.

A su vez, en la meta podrán definirse hasta tres de los siguientes criterios:

**Criterio de eficacia:**

1. Aplicar la totalidad de las encuestas de satisfacción de los procedimientos de gestión de la Rama Administrativa.

**Criterio de eficiencia:**

1. Aplicar las encuestas de satisfacción en un periodo máximo de dos semanas posteriores a la conclusión del procedimiento de inducción, capacitación o evaluación, obteniendo un nivel de respuesta de 90% o mayor, así como un nivel de satisfacción de 4.5 a 5.0.
2. Se realizó un seguimiento a la aplicación de encuestas con apoyo del 30% del personal de la dirección, para que el resto de los recursos humanos del área dieran continuidad al resto de los procedimientos en aplicación.

**Criterio de efectividad:**

1. Se aplicaron el 90% de las encuestas, logrando un nivel de satisfacción en éstas del 4.5 a 5.0, para ello el seguimiento fue dado con tan sólo el 30% del personal de la Dirección.

**Criterio de calidad:**

La base de datos contiene los siguientes datos:

1. Nombre del proceso sobre el que se emite la encuesta.
2. Resultado promedio de la encuesta y número de personas que no lo contestaron.
3. Fecha de la encuesta.

4. Las respuestas obtenidas se refieren a los procedimientos de Gestión del Personal de la Rama Administrativa.
5. Análisis de áreas de mejora identificadas susceptibles de incorporarse en los procedimientos a cargo de la DRDyE.

**Criterio de oportunidad:**

1. Las encuestas se aplican en el primer mes inmediato posterior a la conclusión del procedimiento de inducción, capacitación o evaluación.

A su vez, la meta considerará un nivel de cumplimiento acorde con la siguiente tabla y valores:

**Nivel de cumplimiento de la meta**

<b>Nivel</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
Alto	Se cumplen los tres criterios establecidos en la meta.	5
Medio	Se consideran los siguientes escenarios: a) No se cumple con uno de los criterios establecidos en la meta. b) En uno o en dos criterios de la meta se cumple parcialmente ya que no todos los elementos fueron demostrados o realizados.	3
Bajo	Se consideran los siguientes escenarios: a) No se cumple con dos de los tres criterios establecidos en la meta. b) En los tres criterios de la meta se cumple parcialmente, ya que no todos sus elementos fueron demostrados o realizados.	1

**Observaciones:** Sin observaciones.

**VII. Evaluación de competencias o de indicadores aplicables**

Anualmente la Dirección de Reclutamiento, Desarrollo y Evaluación determinará las competencias o los indicadores relacionados con que serán evaluado el personal, asimismo, se proveerá a las personas evaluadas y evaluadoras de las indicaciones que sean requeridas para su aplicación.

**VIII. Retroalimentación en la evaluación**



La retroalimentación se llevará a cabo a través de los formatos determinados por la DRDyE. En ella las personas evaluadas y evaluadoras expresarán las fortalezas y oportunidades de mejora en el desempeño, así como estrategias que potencien conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para el desempeño del puesto. Para la retroalimentación podrá acordarse una sesión presencial o virtual.

#### **IX. Revisiones aleatorias**

Una vez que se aplique la evaluación del desempeño anualmente, la Dirección de Reclutamiento, Desarrollo y Evaluación podrá previo a la presentación de calificaciones ante la Junta Administrativa, determinar una muestra del 10% del personal evaluado para ejecutar revisiones aleatorias. A fin de verificar que las evaluaciones se aplicaron de manera objetiva e imparcial, y en caso de encontrar inconsistencias podrán ajustar la calificación obtenida, para posteriormente integrar el dictamen de calificaciones finales que debe presentarse ante la Junta, para su aprobación.

Los criterios aplicados a las revisiones aleatorias serán definidos por la Dirección de Reclutamiento, Desarrollo y Evaluación y dados a conocer al personal que se sujetará a dichas revisiones, en los tiempos que la Dirección determine pertinentes.

## X. Referencias bibliográficas

Chiavenato Idalberto (2004). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw-Hill.

Osses Bustingorry Sonia y Sandra Jaramillo Mora (2008). "Metacognición: un camino para aprender a aprender". *Estudios pedagógicos XXXIV*, N.º 1. Universidad de la Frontera, Facultad de Educación y Humanidades, Departamento de Educación. pp. 187-197.

Ospina Bozzi Sonia (2001). Evaluación de la gestión pública: conceptos y aplicaciones en el caso latinoamericano. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*. No. 19 (Feb). Caracas.

Rosales Mejía María Margarita (2014). *Proceso evaluativo: evaluación sumativa, evaluación formativa y Assesment su impacto en la educación actual*. Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación. 12 al 14 de noviembre, Buenos Aires, Argentina.

Sánchez Henríquez Jorge y Viviana Calderón Calderón. (2012) Diseño del procesode evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, No 32: Enero-junio, pp.56-82.

Torres Perdomo, María Electa; Torres, Carmen Minerva (2005). *Formas de participación en la evaluación*. Educere, vol. 9, núm. 31, octubre-diciembre, Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela, pp. 487-496.

Weiss Carol H. (2012). *Investigación evaluativa. Métodos para determinar la eficiencia de los programas de acción*. México: Trillas.

