



México, D. F., 21 de noviembre de 2008

CIRCULAR No. 189

CC. Directores Ejecutivos, Titulares de Unidad,
Coordinadores Distritales

PRESENTES

Por este medio solicito se dé a conocer el Programa para la Evaluación del Rendimiento durante 2008 del Servicio Profesional Electoral, al personal de la rama en cita, mismo que fuera aprobado por la Junta Ejecutiva mediante acuerdo JE149-08, lo anterior con fundamento en los artículos 101, fracción III, 108, fracción XVI, 117, fracciones I y III, 158, 160, 161 fracción VI, 165, 166 y demás relativos y aplicables del Código Electoral del distrito Federal; 1º, 33, fracción V, 36, 38, fracción VI, 39, 89, 90, 91, 93 y demás relativos y aplicables del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y Demás Personal que Labore en el Instituto Electoral del Distrito Federal; a efecto de continuar con la fase respectiva, conforme al calendario de actividades anexo, lo anterior para los efectos legales conducentes.

Sin otro particular, aprovecho la ocasión para enviarles un cordial saludo.

ATENTAMENTE



Lic. Sergio Jesús González Muñoz
Secretario Ejecutivo del IEDF

c.c.p. Mtra. Beatriz Claudia Zavala Pérez - Consejera Presidente del Instituto Electoral del Distrito Federal - Para su conocimiento - Presente.

CC. Consejeros Electorales del Consejo General del Instituto Electoral del Distrito Federal - Para su conocimiento

CC. Representantes de los partidos Políticos ante el Consejo General del Instituto Electoral del Distrito Federal - Para su conocimiento.

Lic. Miguel Ángel Mesa Carillo.- Contralor General del Instituto Electoral del Distrito Federal.- Para su conocimiento

Dr. Francisco Javier Bravo Ramírez.- Secretario Administrativo del Instituto Electoral del Distrito Federal - para su conocimiento.





**PROGRAMA PARA LA EVALUACIÓN
DEL RENDIMIENTO DURANTE 2008
DEL SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL**

**DIRECCIÓN EJECUTIVA DEL SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL
DESPE**

JULIO 2008

ÍNDICE

	PÁGINA
1. PRESENTACIÓN	2
2. MARCO LEGAL	3
3. DIAGNÓSTICO	4
4. CONSIDERACIONES DE DISEÑO DE UN NUEVO MODELO	7
5. INDICADORES Y VALORES	10
6. IMPLEMENTACIÓN Y TEMPORALIDAD	14
7. INFORME DE RESULTADOS	24
ANEXO	25

I. PRESENTACIÓN

Como organismo público autónomo y responsable de la función estatal de organizar las elecciones locales y los procedimientos de participación ciudadana, y contribuir al desarrollo de la vida democrática en el Distrito Federal, el Instituto Electoral del Distrito Federal (IEDF) cuenta con personal calificado para cumplir de manera profesional y eficiente estas funciones

El sistema del Servicio Profesional Electoral (SPE) del IEDF está regulado por el Código Electoral del Distrito Federal (CEDF) y el Estatuto del Servicio Profesional Electoral y demás personal que labore en el Instituto Electoral del Distrito Federal (ESPE).

Mediante la operación del Servicio Profesional Electoral, el Instituto:

- recluta y selecciona personal calificado;
- forma y desarrolla las habilidades y conocimientos de su personal de carrera;
- genera lealtad e identificación institucional;
- fomenta la vocación por el desarrollo de la vida democrática;
- propicia la permanencia, superación y consolidación de su personal; y
- evalúa periódicamente la labor de su personal.

El Programa para la Evaluación del Rendimiento durante 2008 (Programa) que se presenta tiene como finalidad establecer el marco normativo que regule la operación y desarrollo de las actividades inherentes a la evaluación del rendimiento del personal de carrera durante el año 2008.

La evaluación del rendimiento se entiende como el proceso técnico permanente a través del cual, en forma integral, sistemática y continua, se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral de los funcionarios de carrera durante un periodo determinado. En una acepción más amplia, la evaluación del rendimiento además de juzgar la contribución del personal a los objetivos del Instituto, debe aportar elementos para estimular el desarrollo de sus potencialidades, propiciar niveles de excelencia en el desempeño, y consolidar una política de recursos humanos adecuada para el logro de los fines del Instituto.

En el marco de la administración pública, la evaluación del rendimiento tiene como objeto general medir el grado de eficiencia del desempeño laboral del funcionario público, con el propósito de mejorarlo a futuro. En ese contexto, la evaluación del rendimiento en el Instituto tiene por objeto valorar y calificar el comportamiento laboral y profesional del personal de carrera, en el logro de los fines y objetivos del cargo y puesto que desempeñan.

2. MARCO LEGAL

El artículo 101, fracción III del Código Electoral del Distrito Federal (CEDF), establece como atribución de la Comisión del Servicio Profesional Electoral (COSPE) supervisar la evaluación del desempeño del Servicio Profesional Electoral.

Asimismo, el artículo 108, fracción XVI del mismo ordenamiento señala como atribución de la Junta Ejecutiva, evaluar el desempeño del Servicio Profesional Electoral.

El artículo 161, fracción VI del Código referido, establece que para el cumplimiento del objeto del Servicio Profesional Electoral, el Instituto deberá evaluar periódicamente la labor de su personal y retribuirlo adecuadamente.

De conformidad con el artículo 33, fracción V del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y demás personal que labore en el Instituto Electoral del Distrito Federal, establece como atribución de la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral, elaborar y operar el programa de evaluación del rendimiento del personal de carrera.

De acuerdo con el artículo 89, fracción II del mencionado Estatuto, los resultados obtenidos en la evaluación del rendimiento constituye un elemento de la evaluación del desempeño del personal de carrera que se realiza anualmente.

De acuerdo con el artículo 93 del Estatuto, la evaluación del rendimiento será considerada en la evaluación del desempeño y constituirá el 60% de ésta. Asimismo, el último párrafo del artículo en mención señala que la evaluación del desempeño se acreditará con una calificación mínima de 7.5, en una escala de 0 a 10.

De conformidad con lo establecido en el primer párrafo del artículo 94 del Estatuto, la acreditación de la evaluación del rendimiento y la correspondiente a cada uno de los cursos del Programa de Formación y Desarrollo que se aplique a los miembros del Servicio Profesional, determinará su permanencia en el Instituto.

Asimismo, el segundo párrafo, fracción I del artículo referido en el párrafo anterior, señala que no acreditar la evaluación del rendimiento con una calificación mínima de 7.5, en una escala de 0 a 10, se considerará causa de separación definitiva del Servicio Profesional y del Instituto, sin que medie resolución del procedimiento para la determinación de sanciones.

El artículo 96 del Estatuto, establece que la evaluación del rendimiento tendrá por objeto valorar y calificar el comportamiento laboral y profesional de cada uno de los miembros del servicio profesional en el logro de los fines y objetivos del cargo o puesto en el que haya participado durante un año calendario.

Por su parte, el artículo 97, párrafo primero del mismo ordenamiento, señala que corresponde a la Junta Ejecutiva evaluar el desempeño del Servicio Profesional, a la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral elaborar y aplicar el Programa de Evaluación del Rendimiento, a la COSPE supervisar su ejecución y al Consejo General del Instituto conocer sus resultados.

El artículo referido en párrafo anterior, menciona que la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral elaborará y aplicará el programa de evaluación del rendimiento, el cual deberá establecer la metodología a utilizar en dicho proceso de manera clara y precisa, así como la ponderación de los criterios por aplicar.

El artículo 98 del Estatuto establece que, la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral coordinará la aplicación de la evaluación del rendimiento y elaborará el dictamen de los resultados del personal de carrera del Instituto, para ser aprobado por la Junta, mismo que se hará del conocimiento de la COSPE y del Consejo General.

3. DIAGNOSTICO

Desde la conformación del Servicio Profesional Electoral del IEDF hace casi ya diez años, por obligación legal y estatutaria la actuación de sus miembros es evaluada de forma anual por diversas instancias que componen su cadena de mando y subordinación.

Durante este periodo la preocupación de la autoridad en el diseño del modelo de evaluación se ha centrado fundamentalmente en la aplicación exhaustiva de indicadores sobre actividades específicas, comprobables, consensuadas y medibles con el fin de brindar un mayor grado de certeza tanto a evaluados como a evaluadores.

No obstante el nivel de precisión buscado, sus resultados no han sido hasta el momento satisfactorios para ninguno de los actores involucrados en su diseño y aplicación debido a los siguientes factores:

1. La excesiva especificidad de las actividades evaluadas aunado a la necesidad de consensos específicos entre evaluado y evaluador han desencadenado en algunos casos la evaluación en "zonas seguras" en las que el funcionario opta por manifestar su consenso únicamente en aquellas actividades que, sabe de antemano, le proveerán una mejor calificación, dejando de lado aquellas en las que su evaluación podría arrojar resultados no tan destacados.
2. La dificultad por relacionar en todos los casos las actividades con las metas del Programa Operativo Anual (POA) las cuales no en todos los casos pueden

desglosarse o ubicarse en tareas específicas que realiza el funcionario y que constituyen, en algunos casos, la cotidianeidad de su trabajo, o bien, excluye aquellas actividades extraordinarias requeridas por la institución y que, por materia de tiempos de planeación, no pudieron ser incluidas dentro del POA.

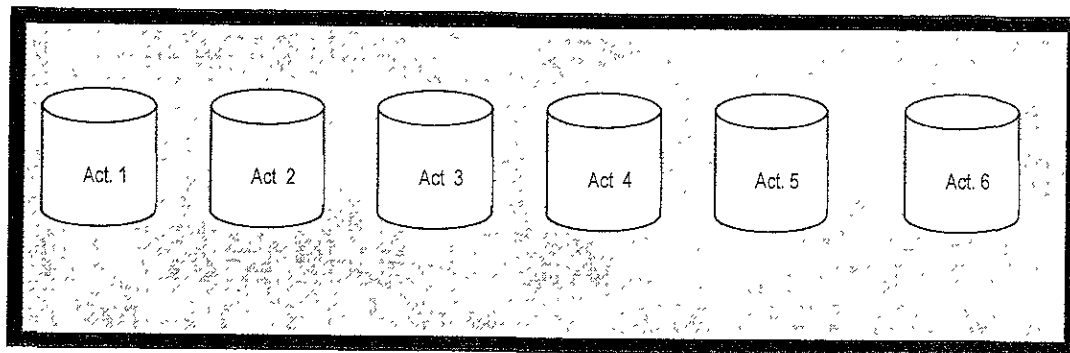
3. El gran número de indicadores que históricamente se han aplicado a todas las actividades evaluadas sin importar su naturaleza. Este factor ha desencadenado en el mejor de los casos una confusión en torno a qué evaluar y en el peor un desinterés que se refleja en la homologación de notas en todos y cada uno de los indicadores de cada actividad.
4. Una errónea concepción de las escalas de evaluación basadas en la asociación de la excelencia con un desempeño igual al requerido para un cargo o puesto, ha constituido un factor nocivo para un Servicio Civil de Carrera que tiene obligaciones claras y no negociables en torno a su actuación y que requiere de nuevas formas de determinación del mérito.
5. El nulo empleo de indicadores cualitativos en relación con el trabajo realizado ha focalizado las notas obtenidas por los miembros del SPE dentro de factores que pueden asociarse más con el simple cumplimiento de una actividad a la forma en que esta fue desarrollada.
6. La concepción de la retroalimentación como un ejercicio anual priva a la Institución de la oportunidad de mejora constante en sus procesos y constituye para los funcionarios un simple requisito más que cumplir en una larga serie de pasos relacionados con su evaluación.
7. La vinculación de la totalidad de la evaluación a actividades específicas y no a la actuación global y polivalente de los miembros del SPE, así como su limitación por semestre repercuten de manera negativa en la percepción integral de la actuación del funcionario, constituyendo espacios atomizados en los que el funcionario centra los elementos que conoce le generarán una mejor percepción sobre el trabajo desarrollado.

Estos factores han minado, desde hace ya algún tiempo, la denominada “cultura de la evaluación”, ese espacio cognitivo en el cual todos los actores involucrados pueden visualizar en el ejercicio un espacio para la mejora de su desempeño en beneficio propio y de la institución.

La siguiente ilustración tiene por objeto, de manera simple el visualizar la magnitud del problema por el que el fenómeno atraviesa actualmente:

Gráfico 1.1

Marco de acción y evaluación institucional



Marco de Desempeño Institucional por funcionario



Espacio de acción realizada y no evaluada



Espacio de acción evaluada

En este espacio se representa el marco de acción cotidiana de los miembros del Servicio Profesional Electoral en el transcurso de un año. El marco es representado con las líneas negras de grosor amplio. El espacio en gris representa todas las acciones que con motivo de su labor realizan en el mismo periodo y que no son evaluadas; en tanto los cilindros blancos representan el espacio sobre el cual la autoridad ha, tradicionalmente, enfocado los esfuerzos de evaluación y sobre la que ha intentado construir indicadores, variables, parámetros, formas de acción y consenso y demás elementos que ha su juicio contribuyen a la realización de un ejercicio "objetivo".

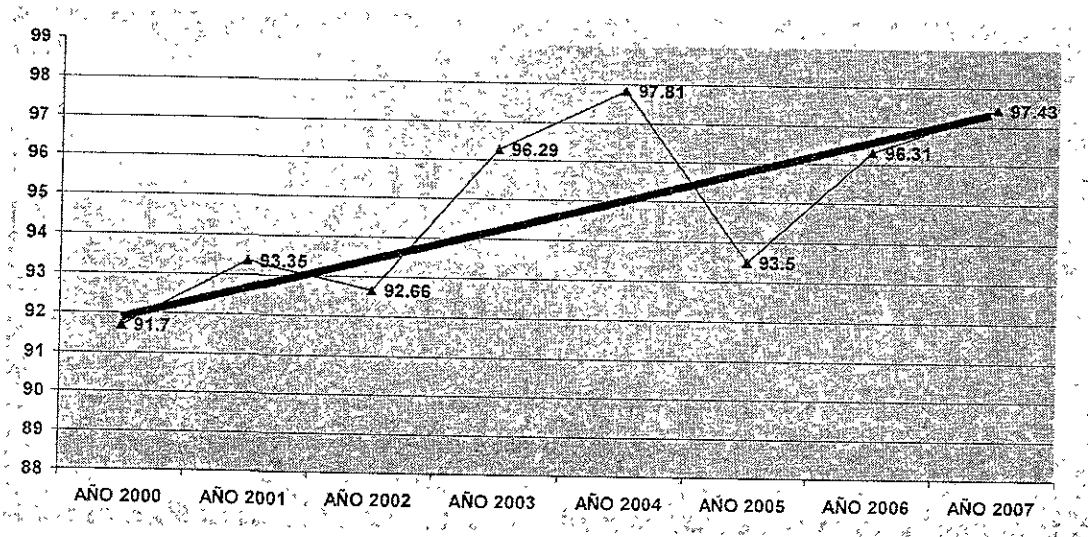
Bajo este modelo, el personal de carrera está recibiendo un mensaje incorrecto sobre el sentido y esencia del SPE. Hasta ahora, de acuerdo con la práctica, basta sólo cumplir con algunas de las actividades de los programas establecidos, para obtener la máxima calificación posible. Esta actitud está limitando y reduciendo las iniciativas para la innovación y excelencia de la gestión, y reduce las posibilidades de fortalecimiento de la institución.

Asimismo, es importante señalar que las acciones impulsadas desde la autoridad para reducir la media general a efecto de contar con espacios más amplios para hacer de la excelencia un espacio reservado a la actividad extraordinaria en beneficio

de la institución, no han obtenido los resultados deseados, de conformidad con el comportamiento de la línea media de resultados que se observa en la siguiente gráfica:

Gráfico 1.2

Comportamiento histórico de los resultados de la evaluación del rendimiento
de los miembros del SPE



En esta gráfica, tomando como base los parámetros tradicionales de evaluación nacional establecidos en una escala del 0 al 10, se constata que el comportamiento general de evaluación en el Servicio Profesional Electoral se encuentra cada vez más lejos del estándar medio referido, a saber con una calificación de 8 puntos en dicho margen.

La preocupación principal en torno a estos datos se ubica en el cada vez menor margen de medición de la excelencia representada en calificaciones mayores al nueve en la escala numérica señalada.

En el año 2000 la autoridad tenía un margen de identificación de los comportamientos extraordinarios de aproximadamente .08 lo cual, en sí, constituía un problema para la identificación y evaluación objetiva de procesos de mejora; para el año 2007 este margen se había reducido hasta alcanzar un espacio de .03 en la misma escala. Es decir, si la actuación promedio de los miembros del Servicio Profesional es de únicamente .03/10 por debajo de la máxima puntuación a obtener significa que el margen de acción de mejora de las actividades, el nivel de innovación en el trabajo y las oportunidades de creación de nuevo valor institucional son cercanos al cero.

4. CONSIDERACIONES DE DISEÑO DE UN NUEVO MODELO

En respuesta a esta problemática, este documento se basa en la instrumentación de un nuevo paradigma para la evaluación del rendimiento a efecto de brindar a los funcionarios la oportunidad de que sus esfuerzos extraordinarios, su dedicación y empeño, sus aportaciones y compromiso con la institución no sólo contribuyan a mejorar el desarrollo de las tareas y actividades que realiza el Instituto, sino que encuentren un reflejo natural en los resultados obtenidos en sus evaluaciones.

El modelo diseñado se basa en una evaluación integral del rendimiento y actuación de los funcionarios, ubicando indicadores horizontales de conexión indirecta que permita apreciar de manera más amplia el comportamiento anual y permitiendo la construcción de una nueva definición de excelencia mediante una formula que convenga tanto al trabajador que busca reconocimiento como al Instituto que requiere de factores como la mejora de procesos, innovación y constancia para construir un modelo de funcionario.

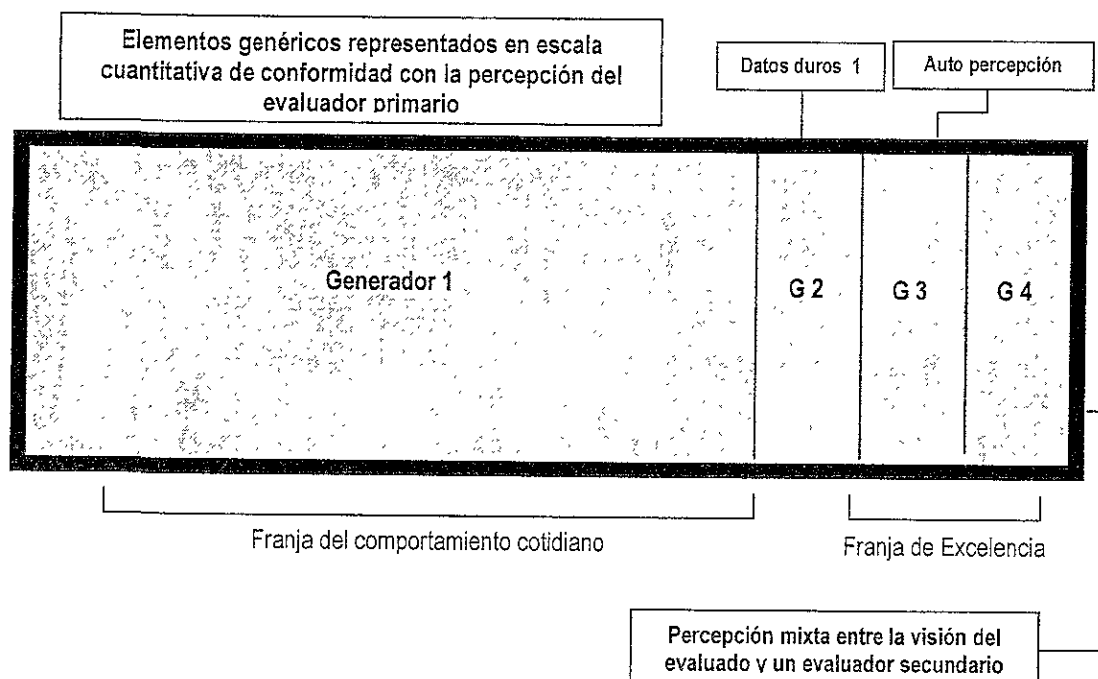
Para la implementación adecuada del modelo se establecen asimismo una serie de evaluadores –generadores- que, a diferencia de los precedentes toman en cuenta al superior jerárquico y/o subordinado para la calificación de las acciones cotidianas propias de cada puesto, a la autoridad administrativa para la evaluación de acciones con base en datos duros –a saber puntualidad y asistencia- y, por último, abre un espacio hacia elementos al alcance del propio trabajador en beneficio del instituto, mediante dos figuras: la auto evaluación y un programa de excelencia en el SPE mediante el cual sus integrantes podrán contribuir al desarrollo de la institución a través de prácticas tales como la mejora continua, la innovación de procesos, así como la medición de diversas acciones extraordinarias en las que hayan colaborado a lo largo del año.

La diversificación de estos generadores y su referenciación hacia elementos no sólo cuantitativos sino cualitativos resulta indispensable en la evolución de la evaluación, toda vez que durante los últimos años los evaluadores tradicionales han formado parte de una cadena demasiado rígida que no permite una visión integral del comportamiento de los funcionarios.

En este sentido, el siguiente gráfico brinda elementos necesarios para una nueva orientación de los generadores de elementos cualitativos y cuantitativos, así como a un mayor balance entre elementos de percepción subjetiva, y de datos objetivos y de carácter mixto, intentando cubrir la mayor parte de la zona gris en la que se sitúa el marco de acción de los integrantes del SPE.

Gráfico 2.1

Generadores de datos cuantitativos y cualitativos para la evaluación del rendimiento 2008



En el gráfico anterior se ilustra desde una perspectiva inicial la ruta para la construcción y rediseño de generadores de evaluación.

En el primer caso –generador 1– se ilustra la mayor parte de la zona gris en la que se ubica ese comportamiento y acción cotidiana de los funcionarios del SPE y sobre el cual sus evaluadores primarios cuentan con los elementos perceptivos para evaluarlo de manera integral.

El segundo generador, denominado datos duros corresponde a una primera construcción de indicadores de medición que no ofrezcan espacios a la negociación subjetiva y que, año con año deben ir creciendo hasta ubicarse en la mayor parte del marco.

En estos momentos, el único indicador de esta clase que puede ser empleado de manera directa con la labor de los miembros del SPE es la puntualidad y asistencia cuyo seguimiento es responsabilidad de la Secretaría Administrativa.

El tercer generador es la auto percepción de las áreas de oportunidad y mejora que tiene cada funcionario y tiene por objeto ubicar al mismo como agente de cambio en

un entorno administrativo con metas cambiantes y espacios que requieren una mejor adaptación a los fenómenos del entorno.

Por último, el cuarto generador –de carácter mixto– se basa en la construcción de ese valor agregado al trabajo, que, en beneficio de la institución, así como de la formación de los funcionarios, se realiza en diversas formas y temporalidades y cuya valoración requiere de un ejercicio conjunto entre las percepciones del evaluado y de las áreas normativas, a efecto de transformarlo en un elemento de riqueza para la operación.

Es difícil la construcción de escalas en modelos nuevos de evaluación particularmente ante un entorno acostumbrado a la máxima calificación como reflejo de un buen trabajo.

En este sentido, en un primer momento se exploró la posibilidad de un cambio en las escalas de evaluación a efecto de romper la barrera cultural que representa la equiparación con los parámetros propios del sistema escolar mexicano.

Es de señalar que en la actualidad diversas empresas emplean sistemas distintos a los tradicionales, precisamente para obtener escenarios no identificables con la escolarización. *Inclusive algunos modelos escolarizados de evaluación europeos han mudado en las últimas décadas sus parámetros a efecto de poder dejar un margen más amplio al reconocimiento de factores de excelencia; sin embargo su aplicación a nivel institucional contravendría lo establecido en la norma estatutaria, por lo que, se ha determinado que la mejor vía de evaluación se encuentra en la flexibilización del instrumento que determina la mayor parte de una calificación, la generación de evaluaciones por datos duros y la construcción de un indicador primario de excelencia, además de la autoevaluación.*

En este sentido el Programa presenta la opción de que el trabajador continúe siendo reconocido por su labor, pero abriendo nuevos espacios a la medición de la excelencia, ubicando la responsabilidad de su determinación al propio funcionario, así como a una nueva instancia evaluadora: el Comité de Excelencia del Servicio Profesional Electoral.

5. INDICADORES Y VALORES

En una conformación que permita al funcionario el reconocimiento de su buena labor cotidiana asociada a factores cuya objetividad es clara como la puntualidad y asistencia, así como a la auto evaluación, la ponderación que se aplicará para la evaluación del rendimiento 2008 es la siguiente:

Indicadores	Puntajes Máximos
Actuación genérica	70
Puntualidad y asistencia	10
Programa de excelencia del SPE	10
Auto Evaluación	10
Puntaje Máximo a Obtener	100
Mínima Aprobatoria	75

❖ ACTUACIÓN GENÉRICA (VALOR PONDERADO 70%)

A través del diseño y aplicación de un instrumento (formulario) que, mediante preguntas sencillas, directas y de fácil procesamiento permitan evaluar el trabajo cotidiano del personal de carrera. El formulario se aplicará al superior jerárquico y, en su caso, al o los subordinados del funcionario a evaluar, en caso de que no se cuente con personal subordinado, la evaluación será realizada por los funcionarios homólogos de la misma adscripción

La DESPE elaborará entre los meses de octubre y noviembre el instrumento respectivo, mismo que será puesto a consideración de la Junta Ejecutiva para su aplicación durante los primeros dos meses del año siguiente al que se evalúa.

Este instrumento podrá contener consideraciones de escalas diferentes a las tradicionales, en cuyo caso, deberá ser acompañado por la correspondiente tabla de conversión y ponderación respectiva, de conformidad con lo establecido en la normatividad interna.

La DESPE, en su caso, contará con el apoyo de la Unidad de Servicios Informáticos para la construcción de un sistema que permita la rápida y fácil captura, procesamiento y análisis de los resultados del instrumento.

El instrumento se basará en la actuación global del funcionario y su aplicación buscará el mayor reconocimiento posible por un buen trabajo. En caso de que dentro de la evaluación de la actuación genérica se obtengan calificaciones menores a 8.00 o su equivalente en la escala numérica aplicada (donde el 70% equivale a 10.00), la instancia evaluadora deberá anexar los documentos y su justificación, mismos que serán analizados por la Dirección Ejecutiva, quien podrá solicitar, en su caso, mayor información para la integración del proyecto de dictamen que presentará a la Junta Ejecutiva.

Las preguntas sobre las que se basará esta parte de la evaluación serán construidas a partir de los siguientes factores:

- ✦ Entrega de resultados
- ✦ Análisis crítico y toma de decisiones
- ✦ Capacidad profesional
- ✦ Mentalidad constructiva
- ✦ Aprendizaje y mejora
- ✦ Comunicación

Las ponderaciones entre indicadores o preguntas serán determinados por la Dirección Ejecutiva con anterioridad a la aplicación del instrumento, intentando guardar un equilibrio entre cada uno de ellos.

❖ PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA (VALOR PONDERADO 10%)

De conformidad con el supuesto de que la puntualidad y asistencia son atributos que impactan favorablemente el desarrollo de las actividades, se considera incluir estos elementos como parte de la evaluación del rendimiento de los funcionarios del Servicio Profesional Electoral, y al mismo tiempo contribuir a la consolidación de una cultura laboral orientada a la responsabilidad pública.

La medición de este factor se hará en dos vertientes:

Funcionarios de Oficinas Centrales	Funcionarios de Órganos Desconcentrados
A través del reporte que la Secretaría Administrativa elabore con base en la asistencia y puntualidad registrados mediante el sistema denominado: "Hand Punch"	A través de las listas de asistencia de cada órgano desconcentrados, así como del programa de verificación aleatoria que realice la Unidad de Archivo, Logística y Apoyo a Órganos Desconcentrados.

Los puntajes asignados a los funcionarios de ambos ámbitos que, en razón de la normatividad interna, no sean sujetos de registro de asistencia, se determinarán de conformidad con los programas de verificación específicos que instrumente al DESPE con el apoyo de la Secretaría Administrativa y la Unidad de Archivo, Logística y Apoyo a los Órganos Desconcentrados.

La DESPE en coordinación con la Secretaría Administrativa y la UALAOD, será la responsable de la elaboración de la tabla de frecuencias de asistencia y puntualidad que servirá como base para la determinación de los puntajes a asignar, misma que deberá tomar en consideración la media de incidencias, no relacionadas con cargas de trabajo, por cargo y adscripción, y que deberá ser presentada para su aprobación a la Junta Ejecutiva durante el mes de enero del año siguiente al que será evaluado.

❖ **AUTO-EVALUACIÓN (VALOR PONDERADO 10%)**

Es la evaluación que el propio funcionario hace de su rendimiento y actuación. El funcionario a evaluar deberá responder un formulario. Además de obtener un puntaje para su evaluación, se pretende fomentar en el personal una reflexión auto-crítica respecto de su rendimiento y desempeño en la realización de sus actividades y como funcionario del Servicio Profesional Electoral.

❖ **PROGRAMA DE EXCELENCIA DEL SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL (VALOR PONDERADO 10%)**

El programa de excelencia es un mecanismo para detectar aquellas actuaciones sobresalientes en las que funcionarios del Servicio Profesional Electoral realizan esfuerzos extraordinarios y contribuyen a hacer más eficiente y eficaz el desarrollo de las actividades dentro de su área de adscripción mejorando el desempeño institucional.

Su aplicación se hará mediante la presentación voluntaria de proyectos específicos basados en la narración de experiencias documentadas, o cualquier otra práctica mediante la cual los miembros del SPE hagan del conocimiento de un comité evaluador su actuación, durante el año que se evalúa, en dos rubros:

Programa de Excelencia del SPE

1. Innovación y mejora de prácticas	Aportaciones comprobables en el diseño o ejecución de actividades, participar en grupos de mejora que fortalezcan la presencia institucional.
2. Alto estándares	Superación de metas específicas establecidas en los programas; constancia en algún atributo positivo; obtención de resultados destacados, identificables en el desarrollo de sus actividades, ahorro de recursos sin sacrificio de calidad etc.

La DESPE construirá la metodología y la presentará durante los meses de octubre y noviembre a la Junta Ejecutiva. Para su diseño se observarán las siguientes bases operativas:

- ✦ Todos los funcionarios del Servicio Profesional Electoral que hayan obtenido calificaciones superiores al promedio general en la evaluación de la actuación genérica y de los factores de asistencia y puntualidad tendrán derecho a participar en el programa de excelencia.
- ✦ Los funcionarios del Servicio Profesional Electoral deberán manifestar su interés mediante solicitud por escrito.
- ✦ La metodología deberá incluir una propuesta de puntajes a asignar en cada rubro, de conformidad con la calidad, innovación y relevancia en el desarrollo de las actividades del área de adscripción.
- ✦ Se integrará un Comité Evaluador conformado de manera plural por el Titular de la DESPE, representantes de la JE, la COSPE, miembros del SPE nivel 2 y, en su caso actores externos con experiencia en la materia.
- ✦ Se analizarán las acciones que hayan sido ejecutadas, propuestas o implementadas entre el primero de enero y el treinta y uno de diciembre de 2008.
- ✦ La operación del programa iniciará en marzo de 2009 y deberá concluir con la entrega de resultados a más tardar el último día hábil del mismo mes y año.

Estas líneas no serán limitativas y su flexibilidad permitiría la evolución del modelo año con año en busca de nuevos espacios de medición de la calidad en el trabajo.

6. IMPLEMENTACIÓN Y TEMPORALIDAD

6.1 Consideraciones generales

6.1.1 Entre los meses de agosto y septiembre la DESPE presentará a la Junta Ejecutiva el Programa para la Evaluación del Rendimiento durante 2008 del Servicio profesional Electoral.

6.1.2 En los meses de octubre y noviembre la DESPE elaborará y presentará ante la Junta Ejecutiva el proyecto de Programa de Excelencia del Servicio Profesional Electoral y los formularios e instrumentos necesarios para recopilar la información proporcionada por las instancias evaluadoras que se definan.

6.1.3 Una vez que la Junta Ejecutiva haya aprobado el programa referido y los formularios correspondientes, la DESPE se encargará, durante los meses de noviembre y diciembre de difundirlos entre el personal del carrera.

En virtud de que la evaluación del rendimiento considera la actuación genérica del funcionario, es decir su desempeño cotidiano, y no una actividad en específico, resulta importante señalar que no se requiere para su aplicación, que el funcionario haya sido informado con anticipación respecto a elementos específicos que por desconocimiento pudieran sesgar o afectar su evaluación.

6.1.4 A partir del mes de enero y hasta el mes de febrero, bajo la coordinación de la DESPE se llevará a cabo la aplicación de los formularios a las instancias evaluadoras para que asignen las calificaciones de la evaluación de rendimiento.

6.1.5 Desde el día en que de inicio la asignación de calificaciones, la DESPE podrá realizar la captura, sistematización y procesamiento de la información recopilada, para ello podrá solicitar el apoyo de la Unidad de Servicios informáticos en la construcción de un sistema o programa de cómputo.

6.1.6 También durante los meses de enero y febrero la DESPE llevará a cabo la revisión y análisis del factor puntualidad y asistencia, para tal efecto se apoyará en la información que proporcione la Secretaría Administrativa y la Unidad de Archivo, Logística y Apoyo a Órganos Desconcentrados, o bien en el mecanismo que la propia Dirección Ejecutiva diseñe e implemente.

6.1.7 Durante la primera semana del mes de marzo, los funcionarios del Servicio Profesional, que cumpliendo con las calificaciones mínimas requeridas en la evaluación de la actuación genérica y de los factores de puntualidad y asistencias, deseen incorporarse al Programa de excelencia del Servicio Profesional Electoral para el año 2008, deberán presentar a la DESPE, el proyecto en el que expongan las experiencias documentadas, o cualquier otra práctica mediante la cual hagan del conocimiento del Comité evaluador su actuación, durante el año que se evalúa, en cualquiera de los rubros: Innovación y mejora de prácticas; y Altos estándares.

6.1.8 Una vez que concluya el plazo para la recepción de solicitudes de incorporación al Programa de Excelencia del Servicio Profesional Electoral, la DESPE, verificará que éstas cumplan los requisitos establecidos y, que los funcionarios hayan obtenido las calificaciones mínimas requeridas en la evaluación de la actuación genérica y de los factores de puntualidad y asistencias, cuando no se cumpla con cualquiera de los requisitos señalados la DESPE, notificará al funcionario la improcedencia de sus solicitud.

6.1.9 A partir de la segunda semana de marzo, se instalará el Comité de Excelencia del Servicio Profesional Electoral para el año 2008, con el objetivo de resolver y dictaminar respecto de los proyectos que se presente en los términos del numeral anterior.

6.1.10 Los últimos días de marzo y abril, la DESPE procederá a integrar los resultados finales de la Evaluación del rendimiento durante 2008, y notificará a los funcionarios del Servicio Profesional Electoral los resultados obtenidos.

6.1.11 Una vez recibida la notificación de los resultados de la Evaluación del Rendimiento, los funcionarios que estén en desacuerdo con el resultado de la evaluación tendrán 5 días hábiles (en horario laboral) para presentar la solicitud de revisión correspondiente.

6.1.12 Al término del plazo señalado en el numeral anterior, la DESPE realizará las acciones necesarias para que, en caso de ser procedente, se instale el Comité de revisión.

6.1.13 Concluidas las funciones del Comité de revisión, la DESPE elaborará el informe final de resultados de la Evaluación del Rendimientos 2008, y el Dictamen de resultados, y los presentará a la Junta Ejecutiva para su aprobación y posterior remisión a la COSPE y al Consejo General.

6.2 Diseño de formularios e instrumentos para evaluar la actuación genérica y realizar la autoevaluación

Para el diseño de los formularios e instrumentos que permitan evaluar la actuación genérica y la propia percepción de los funcionarios del servicio profesional, la DESPE deberá considerar que las preguntas estén orientadas a identificar el comportamiento laboral dentro del marco de competencias para los integrantes del Servicio Profesional Electoral definido en el cuadro siguiente:

Marco de competencias para los integrantes del Servicio Profesional Electoral	
Entrega de resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Es capaz de planear el trabajo, analizando y priorizando lo necesario para realizar el trabajo en tiempo, con altos estándares de calidad. • Es proactivo y actúa con iniciativa ante problemas emergentes o cuando advierte posibles retrasos en el trabajo. • Puede Trabajar bajo presión sin afectar la calidad del trabajo, las metas trazadas o los productos a entregar.
Análisis crítico y toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • De manera crítica evalúa datos e información con precisión y percepción, y es capaz de sintetizar empleando métodos adecuados de análisis, • Construye decisiones sustentadas de manera adecuada y es capaz de comprender los factores de las decisiones de otros. • Toma riesgos controlables y es capaz de defender acciones y decisiones. • <i>Responde de manera efectiva ante situaciones imprevistas.</i>

Capacidad profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra un conocimiento detallado y la experiencia necesaria para la labor propia de la administración electoral, haciendo uso de las capacidades técnicas necesarias y conocimientos en la materia.
Mentalidad constructiva	<ul style="list-style-type: none"> • Puede imaginar soluciones prácticas con las metas en mente. • Es capaz de entender globalmente el panorama e identificar conectores entre factores. • Muestra una mente abierta con rigor intelectual para generar ideas nuevas, así como soluciones prácticas ante los problemas. • Es capaz de transformar, potenciar y construir en torno a las ideas de otros.
Aprendizaje y mejora	<ul style="list-style-type: none"> • Cubre necesidades de desarrollo y busca adquirir nuevas habilidades, conocimientos y oportunidades de aprendizaje. • Aprende de otros. • Se adapta rápida y efectivamente ante nuevos actores, situaciones y tareas. • Opera efectivamente en un amplio rango de roles contextos en tiempos y situaciones inciertas.
Comunicación con impacto	<ul style="list-style-type: none"> • Su capacidad de comunicación escrita y oral es cierta, clara, concisa y persuasiva. • Comunica sus puntos de vista de manera sucinta y los defiende apropiadamente. • Promueve la discusión constructiva y efectiva para solucionar problemas y cumplir con los objetivos establecidos.

Junto con la elaboración de los formularios, la DESPE deberá presentar a la Junta Ejecutiva la tabla de ponderaciones donde se señale el peso específico de cada una de las preguntas, así como el valor o puntaje que se le asignará a cada nivel.

6.3 Aplicación de formularios a las instancias evaluadoras y asignación de calificaciones

Entre los meses de enero y febrero se llevará a cabo la asignación de calificaciones, para ello la DESPE remitirá a las instancias evaluadoras los formularios correspondientes.

En todos los casos el personal de carrera será evaluado por:

- a) su superior jerárquico; y
- b) el personal subordinado, en caso de que no se cuente con personal subordinado, la evaluación será realizada por funcionarios con cargo y rango homólogo de la misma adscripción, de conformidad con la red de evaluadores.

En las oficinas centrales la aplicación de la evaluación del rendimiento implica que los funcionarios se evalúan de la siguiente forma:

Instancias evaluadoras por cargo

OFICINAS CENTRALES	CARGOS	Instancias evaluadoras				
		DE/DU	DA	SUB	JD	LPA
	Director de Área	X		X	X	X
	Subdirector		X		X	X
	Jefe de Departamento		X	X		X
	Líder de Proyecto A		X	X	X	X

Para el caso de los órganos desconcentrados la mecánica de evaluación será la siguiente:

Instancias evaluadoras por cargo

ÓRGANOS DESCONCENTRADOS	CARGOS	Instancias evaluadoras					
		SE/DE/D U	CD	DCEECyGE	STJ	LPA	LPB
	Coordinador Distrital	X		X	X	X	X
	Director de Capacitación Electoral, Educación Cívica y Geografía Electoral	X	X		X	X	X
	Secretario Técnico Jurídico	X	X	X		X	X
	Líder de Proyecto A		X	X	X		X
	Líder de Proyecto B		X	X	X	X	

6.3.2 Casos especiales

En el caso de los encargos, promociones y readscripciones, los funcionarios serán evaluados cuando cumplan un mínimo de tres meses en la función. Para evaluar al personal comisionado, se requerirá también un mínimo de tres meses consecutivos en el área de comisión para que las personas que estuvieron a cargo del funcionario lo califiquen.

El artículo 99 del Estatuto del Servicio Profesional Electoral, establece que los miembros del personal de carrera que, por causa justificada, no hubieren estado presentes durante un periodo mayor a seis meses del año que se va a evaluar, se les asignará únicamente la calificación obtenida en el periodo efectivamente laborado. También, señala que las instancias que se designen como evaluadoras tiene la obligación de llevar a cabo dicho proceso. Finalmente, establece que cuando el personal de carrera a evaluar haya estado desempeñando funciones en dos áreas o más, la evaluación del rendimiento se realizará por todas aquellas instancias en que haya laborado, mínimo un mes, ponderando su calificación en función del tiempo laborado con cada una de las instancias evaluadoras. En caso de que se hayan

desempeñado funciones en dos áreas por periodos iguales, será evaluado por ambas instancias.

6.3.3 Casos no previstos

Los casos no previstos serán resueltos por la Junta Ejecutiva y se informará de éstos a la COSPE.

6.4 Revisión y análisis del factor puntualidad y asistencia

Entre los meses de enero y febrero, la DESPE revisará y analizará el factor de puntualidad y asistencia del personal de carrera durante el año 2008, para ello solicitará a la Secretaría Administrativa la información correspondiente al registro de entrada y salida de la jornada laboral.

Con la información que proporcione la Secretaría Administrativa, se integrará una tabla de frecuencias donde se especifique por cada funcionario el número de inasistencias, retardos, incidencias y sus causas, así como el puntaje a asignar por puntualidad y asistencia. Dicha tabla será presentada a la Junta Ejecutiva para la aprobación de sus integrantes.

En los casos en que, de acuerdo con la normatividad vigente, el personal de carrera, no sea sujeto de registro de asistencia, la DESPE, con el apoyo de la Secretaría Administrativa y la UALAOB, determinará el mecanismo de verificación de asistencia y puntualidad, así como el puntaje por asignar.

6.5 Operación del Comité del Programa de excelencia del Servicio Profesional Electoral

Durante la primera semana del mes de marzo, el personal de carrera del Instituto, que habiendo obtenido calificaciones superiores al promedio general en las evaluaciones de la actuación genérica y de los factores de puntualidad y asistencias, y que así lo desee, podrá solicitar a la DESPE su incorporación al Programa de Excelencia del Servicio Profesional Electoral.

Los funcionarios que realicen este trámite deberán atender lo siguiente:

1. Entregar personalmente a la DESPE la solicitud de incorporación al Programa de Excelencia del SPE, mediante oficio dirigido al Titular, desde el primer día hábil del mes de enero y hasta el último día hábil del mismo mes (en horario de 9:00 a 18:00 horas)
2. El oficio deberá especificar el rubro en el que se desea participar y una exposición de los motivos que fundamenten la petición.

3. El funcionario deberá anexar a su solicitud el proyecto donde narre las experiencias o prácticas mediante las cuales comprueben su actuación durante el año se evalúa en alguno de los rubros del Programa de Excelencia del SPE.
4. Junto con el proyecto el funcionario deberá anexar los documentos que soporten su propuesta.

Las solicitudes de incorporación que no cumplan con lo estipulado en esta sección serán desechadas y se notificará por escrito al solicitante.

El Comité de Excelencia del SPE estará integrado por:

- 1) El Secretario Ejecutivo del IEDF. Presidente, con derecho a voz y voto.
- 2) El Director Ejecutivo del Servicio Profesional Electoral; Secretario con derecho a voz y voto.
- 3) Un representante de la Junta Ejecutiva. Vocal, con derecho a voz y voto.
- 4) Un representante de la COSPE. Vocal, con derecho a voz y voto.
- 5) Dos representantes del SPE. Con derecho a voz y voto.

Para atender los casos señalados en los incisos 2) y 3), se atenderá lo siguiente:

El Titular de la DESPE, mediante oficios dirigidos a la Junta Ejecutiva y a la COSPE, informará de la instalación del Comité de Excelencia para que estas instancias designen a su representante. En el caso de los funcionarios del SPE que fungirán como representantes del mismo, la selección se realizará de manera aleatoria entre los funcionarios que no hayan presentado proyecto, procurando en todos los casos que los elegidos cuenten con el mayor nivel.

Una vez que la DESPE haya recibido todas las solicitudes, su titular, remitirá a los funcionarios que integren el Comité de Excelencia del SPE, los proyectos recibidos para que procedan a su revisión y resuelvan lo procedente.

De acuerdo con el número de solicitudes que se presenten, la DESPE determinará el número de proyectos que serán turnados a cada integrante, y los designará como responsables de formular los anteproyectos de dictamen correspondientes.

El Comité de Excelencia sesionará una sola vez durante el mes de marzo del año siguiente al evaluado.

La sesión del Comité de se llevará a cabo en el domicilio del Instituto. Los integrantes del Comité deberán presentar los anteproyectos de dictamen de los proyectos que les fueron asignados para su evaluación.

Cada uno de los proyectos y su respectiva resolución deberán ser votados en forma individual.

Los integrantes del Comité votarán levantando la mano para expresar el sentido de su decisión.

La votación se tomará en el orden siguiente: se contarán los votos a favor, en seguida los votos en contra. Cuando no haya unanimidad, se asentará en el acta de la sesión el sentido del voto de los integrantes del Comité. En caso de empate, el Presidente del Comité tendrá voto de calidad.

Al término de la sesión se levantará un acta que será firmada por todos los integrantes presentes.

De los resultados y resoluciones del Comité, la DESPE elaborará un informe que será presentado a la Junta Ejecutiva y a la COSPE.

6.6 Integración final de los resultados de la Evaluación del Rendimiento y notificación de resultados

Una vez que el Comité de Excelencia del Servicio Profesional Electoral haya resuelto respecto a la totalidad de las solicitudes presentadas, la DESPE procederá a integrar los resultados finales de la evaluación del rendimiento durante 2008. Para tal efecto, la calificación final de la evaluación del rendimiento será la suma de las calificaciones obtenidas en los indicadores:

- Actuación genérica
- Puntualidad y asistencia
- Auto evaluación
- Programa de excelencia del SPE

La ponderación de las calificaciones se realizará de acuerdo con el porcentaje determinado para cada indicador.

En el mes de abril la DESPE, realizará la Notificación de Resultados a los funcionarios evaluados en forma confidencial y personal. Asimismo pondrá a disposición de los funcionarios evaluados, para consulta individual mediante el sistema informático diseñado, o el mecanismo que se determine, las calificaciones otorgadas por cada una de las instancias evaluadoras. Cabe precisar que el

funcionario solamente podrá consultar sus calificaciones, pero en ningún caso podrá corregirlas o modificarlas.

Cuando se compruebe que la calificación notificada no sean igual a la que fue visualizada a través del mecanismo de consulta diseñado, el personal de carrera podrá solicitar a la Dirección la aclaración correspondiente y, en su caso la rectificación.

6.7 Operación del Comité de revisión

A efecto de resolver las controversias que se presenten, en relación con las calificaciones que les fueron otorgadas en la Evaluación del Rendimiento, y con el fin de verificar el cumplimiento de los criterios definidos en el presente documento, se instalará un Comité de revisión.

Los funcionarios evaluados podrán solicitar por escrito la revisión de sus calificaciones.

Una vez recibida la Notificación de Resultados, los funcionarios que estén en desacuerdo con el resultado de la evaluación tendrán 5 días hábiles (en horario laboral) para presentar la solicitud de revisión correspondiente.

Los funcionarios que realicen este trámite deberán atender lo siguiente:

1. Entregar personalmente a la DESPE la solicitud de revisión mediante *oficio dirigido al Titular, dentro de los 5 días hábiles (en horario de 9:00 a 18:00 horas) a partir de la fecha en que se recibió la Notificación de Resultados.*
2. El oficio deberá especificar el rubro o indicador que se pretende revisar y los motivos que fundamenten la petición.
3. El funcionario deberá anexar a su solicitud los documentos de soporte.

Las solicitudes de revisión que no cumplan con lo estipulado en esta sección serán desechadas y se notificará por escrito al solicitante.

Aquellos funcionarios que obtengan una calificación promedio final igual o superior al 8.0 no podrán solicitar revisión de sus resultados.

Una vez que la DESPE haya recibido todas las solicitudes, su titular, en su calidad de Secretario del Comité, convocará a sus integrantes a sesionar.

En todos los casos de revisión, la DESPE, solicitará por escrito a la o las instancias evaluadoras, que integren y remitan la documentación soporte que sustente las calificaciones asignadas.

El Comité de Revisión sesionará durante el mes de marzo del año siguiente al año evaluado.

Las sesiones del Comité de Revisión se llevarán a cabo en el domicilio del Instituto. Los integrantes del Comité de Revisión deberán conducirse con respeto durante el desarrollo de la sesión y propiciar su correcta celebración.

6.7.1 De la Integración del Comité de Revisión

A fin de integrar un mecanismo de verificación y evitar que, en el proceso de revisión de inconformidades, los integrantes el Comité de Revisión sean juez y parte en el proceso, se propone una integración diferente de los años anteriores.

El Comité de Revisión de la evaluación del rendimiento estará integrado por:

1. El Secretario Ejecutivo del IEDF. Presidente, con derecho a voz y voto.
2. El Director Ejecutivo del Servicio Profesional Electoral; Secretario con derecho a voz y voto.
3. Un Representante de la Junta Ejecutiva. Vocal, con derecho a voz y voto.
4. Tres representantes del SPE. Con derecho a voz y voto.
5. La(s) instancia(s) evaluadora(s) correspondiente(s); con derecho a voz.
6. El funcionario evaluado; con derecho a voz.

Para atender los casos señalados en los incisos 3) y 4), se atenderá lo siguiente:

El Titular de la DESPE, mediante oficio dirigido a la Junta Ejecutiva, informará de la instalación del Comité de revisión para que esta instancia designe a su representante. En el caso de los funcionarios del SPE que fungirán como representantes del mismo, la selección se realizará de manera aleatoria entre los funcionarios que no hayan presentado inconformidad, procurando en todos los casos que los elegidos no ostenten el mismo cargo que el funcionario evaluado ni del funcionario evaluador.

6.7.2 Facultades del Comité de Revisión

El Comité tendrá la facultad de revisar los casos de inconformidad, para lo cual se deberá tener una postura conciliatoria en principio, y juzgar con la mayor objetividad

los casos que deban analizarse. Por ello, la decisión de ratificar o rectificar una calificación recaerá en los integrantes del Comité con derecho a voto, y ésta se tomará exclusivamente en los casos en que se haya presentado solicitud de revisión por parte de algún funcionario inconforme con los resultados de su evaluación.

Uno de los problemas a que se enfrenta la evaluación del rendimiento es la de verificar que los resultados de la evaluación sean coherentes con los criterios establecidos en el Programa, y sean reales. Por esa razón en esta ocasión se propone que, además de la revisión de inconformidades, el Comité de Revisión tenga la facultad de llevar a cabo una revisión de las calificaciones asignadas a los funcionarios.

El Comité solicitará a la DESPE que verifique por medio de un muestreo aleatorio (definido con criterios de representatividad), que las evaluaciones, cuyas calificaciones estén por debajo de 7.5, así como las que estén por encima de 9.0, se hayan realizado con apego al Programa de evaluación, y que presente al Comité el informe correspondiente de los resultados.

Además, en el marco de sus atribuciones de supervisión de la aplicación de políticas y programas que afecten a los miembros del SPE, la COSPE podrá verificar, mediante el procedimiento que considere pertinente, las calificaciones de los funcionarios evaluados.

6. 7.3 Operación del Comité de Revisión

En su sesión de instalación los miembros del Comité definirán las responsabilidades de sus integrantes, salvo las que por definición le corresponden a la DESPE, así como las reglas específicas de operación para atender las funciones señaladas anteriormente.

Para tratar las inconformidades, el procedimiento a seguir será, en primera instancia, una etapa de reconciliación donde evaluador y evaluado convengan un acuerdo; en caso de que no sea posible un acuerdo previ6, se dar6 paso a una segunda etapa resolutive, donde se realizar6 la exposici6n de los argumentos por parte del funcionario solicitante y, posteriormente, los de su evaluador o evaluadores. Dichos argumentos deber6n estar fundamentados en los soportes documentales preparados por cada una de las partes desde el inicio del proceso de evaluaci6n. El evaluado y el evaluador tendr6n derecho de r6plica para la posterior deliberaci6n del caso. La deliberaci6n del Comit6 se har6 en presencia de los interesados. Dependiendo de la complejidad y relevancia de los asuntos a resolver, los integrantes del Comit6 de revisi6n podr6n acordar la intervenci6n de los interesados en la sesi6n.

En todos los casos se solicitará, además de la exposición de los argumentos, la presentación de los soportes documentales correspondientes que demuestren la solidez de sus argumentos.

Las resoluciones del Comité serán aprobadas por mayoría de votos de sus integrantes presentes con ese derecho.

Los integrantes del Comité votarán levantando la mano para expresar el sentido de su decisión.

La votación se tomará en el orden siguiente: se contarán los votos a favor, en seguida los votos en contra y al final las abstenciones. Cuando no haya unanimidad, se asentará en la minuta de la sesión el sentido del voto de los integrantes del Comité. En caso de empate, el Presidente del Comité tendrá voto de calidad.

Al término de cada revisión se proporcionará al funcionario interesado el acta de ratificación o rectificación de la calificación de la Evaluación del Rendimiento firmada por los integrantes del Comité. El funcionario firmará de conformidad y recibido, para que se archive en el expediente correspondiente.

En los casos de rectificación en calificaciones, la DESPE entregará al funcionario la Notificación de Resultados, incorporando la modificación correspondiente.

7. INFORME DE RESULTADOS

Una vez resueltos los casos que se hubiesen presentado ante el Comité de Revisión, sus resultados se integrarán a la base de datos correspondiente para completar la información con la que se elaborará el Informe Final de Resultados de la Evaluación del Rendimiento.

El informe estará concluido en la segunda quincena de abril para que la Dirección Ejecutiva elabore el Dictamen de resultados del personal de carrera del Instituto y lo someterá a la aprobación de la Junta Ejecutiva, quien a su vez lo hará del conocimiento de la COSPE.

Los resultados obtenidos por los funcionarios serán confidenciales, pero podrán ser consultados por los integrantes del Consejo General del Instituto.

ANEXO

CALENDARIO DE ACTIVIDADES DEL PROGRAMA PARA LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO DURANTE 2008

[illegible]

1

[illegible]