

Ciudad de México, a 17 de enero de 2017

CIRCULAR No. 03

**CC. FUNCIONARIAS Y FUNCIONARIOS ADSCRITOS A
ÓRGANOS CENTRALES DEL
INSTITUTO ELECTORAL DEL DISTRITO FEDERAL
PRESENTES.**

Me refiero al proceso de evaluación del desempeño aplicable al personal de la Rama Administrativa, que llevará a cabo la Unidad Técnica del Centro de Formación y Desarrollo (UTCyD) en el presente año.

Al respecto, con fundamento en lo dispuesto por los artículos 65 y 67, fracción IX del Código de Instituciones y Procedimientos Electorales del Distrito Federal y 21, fracciones VII y VIII del Reglamento Interior del Instituto Electoral del Distrito Federal, se hace del conocimiento para su difusión y observancia obligatoria por parte de personal de la Rama Administrativa, así como del Servicio Profesional que participe en la aplicación de dicho instrumento de evaluación, los siguientes documentos:

1. Modelo de Evaluación del desempeño para el personal de la Rama Administrativa, aprobado en la Vigésima Séptima Sesión Extraordinaria de la Junta Administrativa, de 15 de noviembre de 2016, mediante Acuerdo 136-16.
2. Guía de Evaluación del desempeño para el personal de la Rama Administrativa 2017, aprobada en la Décima Segunda Sesión Ordinaria de la Junta Administrativa, de 21 de diciembre de 2016, con el Acuerdo 154-16.

En ese sentido y por ser un tema de su interés, la UTCyD remitirá vía correo electrónico institucional un ejemplar de la referida Circular, así como de los documentos Anexos, además de que éstos también serán publicados en el Campus Virtual ubicado en la liga centrodeformacionydesarrollo.iedf.org.mx

Por último, para tratar cualquier asunto relacionado con la presente Circular y sus Anexos contarán con el apoyo de las CC. Iris Xochio Bravo García, Raquel Lozano González, Rosalía Ruíz Santoyo, Alma Angélica Vaquero Betancourt y Karla Sofía Sandoval Domínguez, en las extensiones 5421, 4838, 5410 y 5424.

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

Atentamente


Lic. Rubén Gerardo Venegas
Secretario Ejecutivo

C.c.p. Mtro. Mario Velázquez Miranda. Consejero Presidente del Consejo General del IEDF. Para su conocimiento. Presente.
Ing. Olga González Martínez. Consejera Electoral Presidente de la Comisión Provisional para la Incorporación de los Servidores Públicos del Servicio Profesional Electoral al Servicio Profesional Electoral Nacional. Para su conocimiento. Presente.
CC. Consejeras y Consejeros Electorales integrantes del Consejo General del IEDF. Para su conocimiento. Presentes.
Mtro. Alejandro Fidencio González Hernández. Secretario Administrativo del IEDF. Para su conocimiento. Presente.
Lic. Myriam Alarcón Reyes. Titular de la Unidad Técnica de Archivo, Logística y Apoyo a Órganos Desconcentrados. Presente.
Archivo.

RGV/KSSD/JLGBM



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

Unidad Técnica del Centro de Formación y Desarrollo

Noviembre, 2016



**Modelo de Evaluación del
Desempeño para el personal de
la Rama Administrativa**

JA136-16
Página 1 de 37
Revisión: 01/2016

IEDF/MD/UTCyD/1/2016
Fecha de expedición: 15-11-2016

Contenido

I. Presentación	2
II. Introducción	3
III. Marco jurídico	4
IV. Antecedentes	7
V. Diagnóstico	10
Contexto Institucional	10
Percepciones sobre la evaluación	13
Características del personal de la Rama Administrativa	16
VI. Evaluación del desempeño	19
Principales características	21
Descripción del modelo	26
Criterios aplicables	28
Alcance del modelo	28
Generalidades de la planeación y operación del modelo	31
Requerimientos para la operación	34
Referencias bibliográficas	35



[Handwritten signature]



evaluado, es así que busca incentivar una evaluación donde se considere a la/al evaluada/o en la definición de los compromisos de desempeño del PRA.

Dichos compromisos de trabajo (denominados entregables) estarán vinculados con los programas institucionales, en virtud de que en éstos se determina la planeación anual y, constituyen los documentos que guían el trabajo de las distintas áreas del Instituto Electoral, conforme a las metas e indicadores que para su verificación hayan establecido.

En el primer año de implementación del modelo, el enfoque aplicado estará centrado en los resultados obtenidos, para ello, se realizará la verificación correspondiente a partir de lo referido en los programas institucionales de cada una de las áreas, en los cuales se determinan las actividades, las acciones y las metas por lograr; con base en esa información el PRA definirá los entregables que serán considerados como compromisos de trabajo por evaluar en el año.

En tal sentido, la evaluación del desempeño del PRA se enfoca en valorar los resultados del trabajo realizados en un año calendario, a través de la aplicación de una evaluación en dos momentos: a la mitad del año y al final, que den cuenta, lo más cercanamente posible del desempeño de las y los funcionarios de este Instituto.

II. Introducción

El orden en que se presenta el contenido inicia con el marco jurídico, el cual toma en cuenta los documentos normativos que orientan el ejercicio de la evaluación del desempeño; lo referido en el Estatuto del SPEN.¹ En el siguiente apartado, se consideran los antecedentes de la práctica evaluativa en el Instituto Electoral, para lo cual se retoma tanto el contexto nacional como el local; posteriormente se aborda el contexto institucional en el que se abordan tres temáticas: a) los cambios que ha supuesto para el Instituto la reforma en materia político electoral de 2014, entre ellos la evaluación del desempeño del PRA que si bien ya estaba contemplada en el Estatuto de 2011, por primera vez se busca dar un tratamiento similar al de un servicio civil de carrera; b) las percepciones sobre la evaluación, donde se explica de forma sucinta, cuál fue la técnica aplicada para conocer las principales nociones, ideas y opiniones del PRA respecto de la evaluación del desempeño; y c) la

¹ Vale la pena mencionar que a la conclusión de este documento rector todavía no se había aprobado el Reglamento de Relaciones Laborales; sin embargo, para enero de 2017, aquel instrumento será soporte importante para la gestión de la evaluación del desempeño en el Instituto Electoral.



[Handwritten signature]
WSS



**Modelo de Evaluación del
Desempeño para el personal de
la Rama Administrativa**

JA136-16
Página 5 de 37
Revisión: 01/2016

IEDF/MD/UTCfyD/1/2016
Fecha de expedición: 15-11-2016

1. Derechos y el acceso a las prerrogativas de las y los candidatos y partidos políticos.
2. Educación cívica.
3. Preparación de la jornada electoral.
4. Impresión de documentos y la producción de materiales electorales.
5. Escrutinios y cómputos en los términos que señale la ley.
6. Declaración de validez y el otorgamiento de constancias en las elecciones locales.
7. Cómputo de la elección del/la titular del Poder Ejecutivo.
8. Resultados preliminares; encuestas o sondeos de opinión; observación electoral, y conteos rápidos, conforme a los lineamientos establecidos en el Apartado B de la Base V del artículo 41.
9. Organización, desarrollo, cómputo y declaración de resultados en los mecanismos de participación ciudadana que prevea la legislación local.
10. Todas las no reservadas al INE.

Entre otras cosas, la reforma previó la creación de un Servicio Profesional Electoral Nacional (SPEN) con la posibilidad de incorporar a los servidores públicos que ya pertenecieran a un Servicio Profesional dentro de los OPLE a dicho Servicio; cabe señalar que las directrices para la incorporación al SPEN son dictadas por el INE. Específicamente en lo relativo al SPEN, el apartado D de la fracción V del artículo 41 de la Constitución, establece que el INE tiene la atribución de regular la organización y funcionamiento de éste, lo cual comprende la selección, ingreso, capacitación, profesionalización, promoción, evaluación, rotación, permanencia y disciplina, de las y los servidores públicos de los órganos ejecutivos y técnicos del INE y de los OPLE de las entidades federativas.

Conforme a lo establecido por la Ley General, el Consejo General del INE aprobó mediante Acuerdo INE/CG909/2015, el Estatuto del Servicio Profesional Electoral Nacional y del Personal de la Rama Administrativa (Estatuto del ESPEN), el cual se publicó en el DOF el 15 de enero de 2016. Asimismo, el 27 de enero de 2016, emitió el Acuerdo INE/CG47/2016, para la integración del Catálogo de Cargos y Puestos del Servicio Profesional Electoral Nacional (Catálogo del SPEN).

El artículo Quinto Transitorio del Estatuto del SPEN, establece que en concordancia con el artículo 41, segundo párrafo, Base V, Apartado D de la Constitución y el artículo 1, párrafo 3 de la Ley General, las entidades federativas y los OPLE deberán ajustar su normativa, estructura orgánica funcional y demás disposiciones aplicables, conforme a lo establecido en el mismo ordenamiento, en el ámbito de sus respectivas competencias. En el caso de las entidades federativas, a más tardar sesenta días hábiles después de la publicación del



1558



- i) Considerar mecanismos de verificación para llevar a cabo una evaluación del desempeño objetiva, certera e imparcial y, en su caso, vinculada a la entrega de estímulos e incentivos.

En lo que respecta a la política y el sistema de calidad del Instituto Electoral, el cual se basa en la Norma ISO/TS 17582 Sistemas de gestión de calidad con requisitos particulares para la aplicación de ISO 9001:2008, a los organismos electorales en todos los niveles de gobierno; desde el Centro se generó el procedimiento de evaluación que establece las reglas para la operación de la evaluación, así como la instrucción de trabajo para la revisión de escritos de inconformidad, por lo que, con estos instrumentos se estandariza la forma en que se ejecutará el procedimiento en los siguientes años, brindándole certeza, legalidad y transparencia al personal que será evaluado.

A partir del contexto descrito, el Modelo de evaluación del desempeño para el PRA se llevará a cabo conforme a la metodología determinada por el Instituto Electoral que garantice la formación y desarrollo del personal, de acuerdo con sus necesidades, capacidades y presupuesto disponible, pero principalmente, con el propósito de consolidar la cultura de la evaluación para la mejora continua.

IV. Antecedentes

Para el Instituto Electoral, la evaluación del desempeño de sus funcionarios ha sido una práctica enfocada en aquellos que forman parte del Servicio Profesional Electoral (SPE). La importancia del proceso de evaluación se definió desde la creación del Instituto Electoral en 1999, cuando se contempló dentro de la gestión del SPE al subsistema de evaluación del desempeño, el cual tuvo por objeto apoyar a las autoridades del Instituto Electoral en la toma de decisiones para la permanencia, readscripción, titularidad, disponibilidad, ascensos, otorgamiento de estímulos, movilidad y demás procedimientos.²

Desde su concepción, la evaluación del desempeño consideró 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.

² Artículo 94 del Estatuto del personal administrativo, de los trabajadores auxiliares y del personal eventual por obra o tiempo determinado, aprobado en 1999.



Handwritten signature and initials.



**Modelo de Evaluación del
Desempeño para el personal de
la Rama Administrativa**

JA136-16
Página 9 de 37
Revisión: 01/2016

IEDF/MD/UTCfyD/1/2016
Fecha de expedición: 15-11-2016

tomando en consideración la publicación del Estatuto del SPEN en enero de 2016, en los artículos 732 a 735 se establece la facultad de los OPLE, de establecer un sistema de evaluación del desempeño para medir el rendimiento del PRA, asociado al cumplimiento de metas y objetivos y vinculado a la capacitación y en su caso, a la entrega de estímulos e incentivos.

A fin de poner en práctica la facultad mencionada y con el propósito de contar con un precedente respecto de la práctica de evaluación del desempeño entre el personal de la Rama Administrativa; el Centro hizo una exploración a partir de la metodología de grupos de discusión.

En el siguiente apartado se describe, por una parte, el contexto institucional en el que se enmarca el modelo de evaluación del desempeño y, a manera de diagnóstico, se explica en qué consistió la metodología y los principales hallazgos que el Centro encontró a partir de lo dicho por los participantes en los grupos de discusión. Esta información es la base para el planteamiento del modelo que se presenta más adelante.



[Handwritten signature]



**Modelo de Evaluación del
Desempeño para el personal de
la Rama Administrativa**

JA136-16
Página 11 de 37
Revisión: 01/2016

IEDF/MD/UTCfyD/1/2016
Fecha de expedición: 15-11-2016

Instituto Electoral, con el propósito de hacer más eficiente la operación y administración de ambas ramas del personal, se buscará en la medida de lo posible, la homologación de los procesos.

Es así que las decisiones en torno al nuevo modelo de gestión del personal del Instituto Electoral comenzaron con el rediseño institucional a partir de la aprobación de las modificaciones a la estructura orgánica funcional en junio de 2016 por parte del Consejo General, en acatamiento a las disposiciones del Estatuto del SPEN y a la integración del Catálogo del Servicio.

Esta reestructura tuvo el propósito de garantizar la mayor eficacia de las distintas áreas del Instituto Electoral, así como el íntegro desempeño de los servidores públicos que lo integran, a fin de cumplir con las atribuciones que le corresponden como OPLE a partir de la reforma político electoral; esto es, las funciones relativas a la organización electoral, educación cívica, participación ciudadana, prerrogativas y partidos políticos.

A partir de la reestructura orgánica funcional, se actualizó el Manual. Este documento describe las atribuciones de cada área, el objetivo y funciones de todos los servidores públicos que lo integran y ofrece una visión articulada del Instituto Electoral, de conformidad con las atribuciones establecidas para sus diversas áreas en el Código de Instituciones y Procedimientos Electorales del Distrito Federal (Código), el Reglamento Interior del Instituto Electoral del Distrito Federal (Reglamento Interior), el Catálogo del Servicio, el Estatuto y las nuevas disposiciones contenidas en la Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Rendición de Cuentas de la Ciudad de México.

De forma paralela a la actualización del Manual, el Instituto Electoral comenzó a trabajar en la adopción de la política de calidad y en el desarrollo de un sistema de calidad, que a su vez exige el replanteamiento de los procesos sustantivos del Instituto. A partir del compromiso hecho por el Instituto Electoral con su personal y con los ciudadanos, receptores y beneficiarios de sus servicios, para garantizar la mejora continua y la satisfacción de sus necesidades, las Unidades Técnicas y Direcciones Ejecutivas comenzaron a trabajar en la documentación de los procedimientos que llevan a cabo para su estandarización, de tal forma que el sistema de calidad del Instituto Electoral sea certificado por la Norma ISO/TS 17582 relativa a los Sistemas de Gestión de la Calidad, con requisitos particulares para la aplicación del ISO 9001:2008 a los organismos electorales en todos los niveles de gobierno.



9
KSSD



**Modelo de Evaluación del
Desempeño para el personal de
la Rama Administrativa**

JA136-16
Página 13 de 37
Revisión: 01/2016

IEDF/MD/UTCfyD/1/2016
Fecha de expedición: 15-11-2016

habrán de desempeñarse en cada puesto de trabajo, así como las habilidades indispensables para cumplirlas.

Tanto el Manual como el Catálogo, son documentos normativos indispensables para la implementación del sistema de calidad que, como ya se mencionó, está basado en la Norma ISO/TS 17582, y en lo que se refiere al desarrollo del modelo de evaluación del desempeño, son insumos necesarios para conocer el perfil del personal al cual será aplicada la evaluación.

El planteamiento de un modelo de evaluación del desempeño para PRA obedece a la reestructura organizacional y a la implantación de la política y el sistema de calidad iniciado en 2016. Ante esta conjugación de circunstancias, tanto internas como externas, resulta indispensable mostrar la capacidad del Instituto Electoral para proporcionar regularmente elecciones y procesos de participación ciudadana con resultados confiables, transparentes, libres y justos, a la vez que aumente la confianza en los ciudadanos, los candidatos, las organizaciones políticas y otras instancias electorales, en el cumplimiento de su misión institucional.

Percepciones sobre la evaluación

Para desarrollar el Modelo de evaluación para el PRA, el Centro, ante la falta de antecedentes que le permitieran obtener un diagnóstico en torno a la evaluación, empleó una estrategia para obtener información amplia sobre la percepción del personal al respecto: la aplicación de grupos de discusión, también conocidos como grupos focales, como una opción eficaz, en tanto que se trata de una técnica de investigación cualitativa que recoge información del orden de las creencias, significados y actitudes en torno a un tema, y se lleva a cabo mediante un cuestionario denominado guión de tópicos, cuyo contenido dosifica las preguntas por temas.

A grandes rasgos, esta técnica se realiza mediante la integración de grupos pequeños con la intención de explorar sobre los distintos tópicos o ángulos de un asunto, a través de preguntas abiertas que favorecen la discusión, lo que hace posible contar con una apreciación completa del tema, en este caso: la evaluación del desempeño. También se recomienda la guarda de testigos como audio, videograbación, transcripción de las sesiones y la participación de un observador, para lo cual, también se requiere una guía de observación.



KSSD 9

Por lo que hace a la percepción de los factores que estimaron los participantes como necesarios para tomarse en cuenta al momento de realizar la evaluación del desempeño, se podrían clasificar en tres conglomerados:

- Las funciones vinculadas al cargo y puesto;
- Currículum y experiencia laboral, y
- Objetivos, metas y resultados.

No obstante, también se vertieron opiniones sobre la necesidad de evaluar comportamientos como el compromiso, la disposición y la puntualidad.

En torno a quién debe evaluarlos y cómo, las opiniones se esparcen en las siguientes vertientes:

- Instancia externa;
- Evaluación 360°;
- Evaluación bidireccional;
- Evaluación por parte del Centro;
- Personas que conocen el trabajo que se realiza, y
- Jefa/e inmediata/o.

Cabe destacar que, en lo que respecta al evaluador o evaluadora, la opinión más generalizada fue la correspondiente a la/el jefa/e inmediata/o, ya que se reconoce que es quien conoce mejor el trabajo que realizan los colaboradores; sin embargo, se considera relevante que el instrumento de evaluación del desempeño permita una valoración lo más objetiva posible respecto del desempeño de la/del evaluada/o.

En la mayoría de los casos se vertieron argumentos positivos en torno a la evaluación del desempeño, aduciendo que propicia el reconocimiento al colaborador, representa un aprendizaje, una oportunidad para superarse, una iniciativa positiva cuando está alineada al desarrollo organizacional, no obstante, el parecer negativo se hizo presente, refiriéndose a cuando se utiliza con fines de control y con parcialidad subjetiva.

Finalmente se encontraron de manera adicional algunos puntos de interés de los participantes para ser tomados en cuenta:

- Que las acciones de capacitación se lleven a cabo cuando haya menores cargas de trabajo.
- Construir propuestas que permitan mantener a la vanguardia al Instituto Electoral.



WSSD 9



**Modelo de Evaluación del
Desempeño para el personal de
la Rama Administrativa**

IEDF/MD/UTCyD/1/2016

Fecha de expedición: 15-11-2016

Tabla 2. Cantidad de funcionarios por rangos de antigüedad				
Rango	Hombres	Mujeres	Funcionarios	Proporción
Menos de 1 año	25	37	62	12.6%
1 a 3 años	108	77	185	37.7%
4 a 6 años	23	14	37	7.5%
7 a 10 años	74	50	124	25.3%
10 a 15 años	19	9	28	5.7%
Más de 15 años	35	20	55	11.2%
Total general	284	207	491	100%

La edad de los funcionarios también se mueve en varios rangos, los más jóvenes tienen 20 años de edad, mientras que los mayores rebasan los 65 años y el grueso de la población se concentra entre los 36 y 45 años.

Tabla 3. Cantidad de funcionarios por rango de edad				
Rangos de edad	Hombres	Mujeres	Funcionarios	Proporción
20-25	5	9	14	2.9%
26-30	29	27	56	11.4%
31-35	40	33	73	14.9%
36-40	47	44	91	18.5%
41-45	57	40	97	19.8%
46-50	30	36	66	13.4%
51-55	38	11	49	10.0%
56-60	21	4	25	5.1%
60-65	10	1	11	2.2%
Más de 65	7	2	9	1.8%
Total general	284	207	491	100%

En cuanto a la escolaridad, más del 60% cuenta con título de licenciatura, el 5.5% con maestría y el 1.2% con Doctorado. Es importante señalar que está establecido en el Catálogo que, para los mandos superiores y medios, la escolaridad requerida es de Licenciatura, mientras que para los niveles operativos es de licenciatura, con un 75% bachillerato, carrera comercial o secundaria.

Tabla 4. Cantidad de funcionarios por escolaridad				
Escolaridad	Hombres	Mujeres	Funcionarios	Proporción



Los datos antes expuestos dejan ver que en el Instituto Electoral existen distintas generaciones en convivencia; ello podría implicar buscar que la organización y la propuesta en materia de evaluación del desempeño combine distintas formas de aplicar los instrumentos y que éstos exploren capacidades diferenciadas, además de los objetivos y metas propias de las áreas; sin embargo, ello deberá hacerse paulatinamente, en lo que se va robusteciendo los procesos y el propio modelo por emprender.

En el siguiente apartado se abordan las características, descripción, criterios, alcance, generalidades de planeación y operación, así como requerimientos informáticos para implementar la evaluación del desempeño.

VI. Evaluación del desempeño

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 permiten estimar en qué medida se encuentran preparados para asumir ciertas responsabilidades y generar resultados, con base en el uso racional de sus recursos públicos.

La evaluación es en tal sentido una valoración objetiva, fundamentada y con evidencia para determinar a partir de los criterios establecidos cuál es el nivel de desempeño deseable y el alcanzado.

Desde la década de los sesenta es posible identificar rasgos y criterios aplicables para valorar un desempeño, los cuales se estructuran a través de cinco generaciones de evaluación: en la primera, la persona experta en evaluación era más un técnico que construía instrumentos para determinar el dominio del sujeto respecto de los contenidos por aprender, es decir, la evaluación vista desde la acreditación. Durante la segunda, la evaluación estuvo ligada al cumplimiento de objetivos; en la tercera se da a la persona experta en evaluación un papel relevante como quién emite juicios de valor y presenta ante los tomadores de decisión, argumentos para que sean utilizados por éstos. (Muñoz, 2007:167-169)

Será la cuarta generación de evaluación distinta, ya que no se limita a indicar cómo funcionan las cosas, sino que toma en cuenta a distintos actores, y quien evalúa no juzga, sino que investiga y busca comprender lo que ocurre y cómo es interpretado por las/los



Handwritten signature or initials.



punto de vista de quien evalúa, sino que, se da paso al diálogo, la negociación y el acuerdo entre evaluada/o y evaluadora/or.

Principales características

Con base en la teoría de la evaluación, ésta puede ser de tres tipos: autoevaluación, interna y externa. La primera implica que la persona valora sus fortalezas y debilidades en cumplimiento de sus funciones y emite un juicio respecto de su desempeño; la segunda, en una práctica valorativa en la que las/os evaluadoras/es provienen de la misma institución que el personal evaluado, y es externa cuando no es así.

El modelo de evaluación del desempeño retoma la evaluación interna, en razón de que para valorar del desempeño se requiere que la/el evaluadora/or sea una persona que conozca el trabajo del personal evaluado y establezca un seguimiento regular de los productos de trabajo estimados, condición que no podría cumplirse al tratarse de evaluadoras/es externas/os.

En evaluación de desempeño de los recursos humanos, a diferencia de lo que ocurre en la evaluación institucional, el momento en que se realiza debe ser posterior a la ejecución de una tarea, actividad o proyecto, por tanto, se trata de una evaluación *ex post* o de resultados la que se aplica en este modelo.

Conforme a su propósito, la evaluación además de ser interna y *ex post*, será sumativa, ya que busca valorar los resultados obtenidos al concluir un proceso de trabajo previamente establecido.

De acuerdo con Ospina (2001:8-9), la evaluación de los recursos humanos se sitúa en un nivel micro, en donde se busca que el personal que participa en una organización pública contribuya con el desarrollo de su función a la misión de la institución (nivel meso), la cual a su vez está vinculada con fines gubernamentales que se corresponden con ámbitos de decisión más complejos (nivel macro). Así, en un escenario ideal, se debería articular la evaluación de recursos humanos con la de tipo institucional y con la que se refiere al desempeño del gobierno. Este grado de articulación está relacionado con el impacto de la evaluación en la realización de las actividades sustantivas del Instituto Electoral; y está relacionado con los procesos de participación ciudadana y electorales, a partir de los cuales se explica la misión y visión institucional.



Handwritten signature or initials, possibly 'VSSD'.

internalice la cultura de la evaluación para que sea parte de la rutina de trabajo y se comprenda que su fin último es la mejora continua, tanto a nivel individual como colectivo, con miras a que desde un esfuerzo individual se pueda contribuir al cumplimiento de las misión institucional, los principios rectores y la política de calidad del Instituto Electoral.

En resumen, el modelo de evaluación consiste en valorar internamente el desempeño de los recursos humanos a partir del enfoque de evaluación participativa por objetivos, en una primera etapa, para después incorporar la evaluación colectiva y más adelante el enfoque de competencias.

Se distinguen como etapas de la implementación del modelo las siguientes:

- Primera. El primer año se aplica una evaluación participativa por objetivos para valorar el desempeño individual.
- Segunda. En el segundo año se aplica una evaluación participativa por objetivos para valorar el desempeño individual y colectivo.
- Tercera. En el tercer año se evaluarán tanto resultados de trabajo como de competencias.
- Cuarta. En el cuarto y quinto año, el modelo de evaluación del desempeño podrá consolidarse en términos de sus métodos, enfoques e instrumentos, así como en su aplicación y asimilación en la cultura organizacional del PRA.

El primer año comenzará con un ejercicio de evaluación directamente relacionado con los productos de trabajo o entregables generados en el año, para que en los siguientes años se pueda insertar una valoración por competencias específicas, en donde los conocimientos, las habilidades, las actitudes y los valores, se conjuguen para obtener un mejor resultado en el trabajo realizado, lo cual permitirá internalizar de forma gradual la cultura de la evaluación en el personal del Instituto Electoral.

En torno a los métodos de evaluación del desempeño, se distinguen los siguientes:

- a. Escalas (gráficas, de puntuación, de calificación conductual o listas de verificación);
- b. Elección forzada;
- c. Basados en registros observacionales (investigación en campo o frases descriptivas);
- d. Incidentes críticos;
- e. Comparación (por pares, contra el total del grupo, conforme una tipología, o contra estándares); y
- f. Métodos mixtos.



9
KSSD

En cuanto al método, el modelo contempla el de escalas, para lo cual se construye un instrumento de evaluación que se aplicará dos veces en el año, en el que se valoran los resultados obtenidos a partir de los entregables o productos de trabajo que serán determinados por la/el evaluadora/or y la/el evaluada/o, a principio del año con base en los programas institucionales del área.

Las siguientes tablas muestran las características de la evaluación del desempeño descritas. Cada una de las cuales es tomada en cuenta en la construcción del modelo por implementar, como se puede observar en la tabla 7.

Tabla 6. Características de la evaluación	
Criterios	Características
Tipo	Autoevaluación
	Interna
	Externa
Momento	<i>Ex ante</i>
	Concomitante
	<i>Ex post</i>
Propósito	Formativa
	Sumativa
Niveles	Macro: a. Desempeño del gobierno para lograr objetivos sociales. b. Políticas y programas públicos.
	Meso: organizaciones públicas.
	Micro: desempeño de los servidores públicos.
Enfoques	Por objetivos
	Evaluación Participativa por Objetivos (EPO)
	Por competencias
	Retroalimentación (360° <i>feedback</i>)
Método	a. Escalas
	b. Elección forzada
	c. Basados en registros observacionales



4589

evaluada/o tiene un papel menos pasivo en la definición de las expectativas que se generan con respecto de su desempeño.

Los objetivos del modelo son:

- Vincular la evaluación de la persona con las funciones del cargo y los programas institucionales;
- Otorgar estímulos e incentivos a partir de los resultados del desempeño;
- Mejorar el desempeño individuo, y
- Vincular la capacitación con la evaluación.

Vincular la evaluación de la persona con el cargo significa que las actividades y entregables a los que se comprometerá desarrollar deberán relacionarse con el objetivo y funciones del puesto, referidos en el Manual, así como con lo determinado en los programas institucionales.

En lo que toca al otorgamiento de estímulos e incentivos, el PRA deberá acreditar la evaluación del desempeño, cuya verificación se realizará conforme los entregables a los que se comprometió, los cuales estarán vinculados con un conjunto de criterios definidos en la Guía que se elaborará para estos fines, que servirán también como indicadores para verificar el grado de cumplimiento y las condiciones en que se está entregando el producto de trabajo.

En relación con los estímulos e incentivos derivados de la evaluación del desempeño, la no acreditación de la evaluación en un año imposibilita al servidor público, de acuerdo con el procedimiento respectivo, a ser sujeto de incentivos, promociones o ascensos en el periodo que se está evaluando.

Con la evaluación por otra parte se busca incentivar al personal a encontrar oportunidades de mejora en su desempeño con énfasis en los ejercicios de retroalimentación por parte de la/el evaluadora/or y, al mismo tiempo, de autorreflexión de la/el evaluada/o. Para cumplir con este objetivo, se realizarán dos ejercicios de evaluación del desempeño en el año, el primero a la mitad y el otro al final del periodo establecido, a partir de los cuales se realiza una valoración basada en resultados y, en caso de que los compromisos no se cumplan de forma satisfactoria, la retroalimentación permitirá identificar oportunidades de mejora y necesidades de capacitación. De esta forma se buscará vincular a partir del segundo año de implementación del modelo, el resultado obtenido en la evaluación del desempeño en conjunto, con la capacitación que el Instituto Electoral proporciona a su personal.



[Handwritten signature]



**Modelo de Evaluación del
Desempeño para el personal de
la Rama Administrativa**

JA136-16
Página 29 de 37
Revisión: 01/2016

IEDF/MD/UTCfyD/1/2016
Fecha de expedición: 15-11-2016

Para lograrlo, se requerirán dos acciones precisas: una campaña de sensibilización y un esquema de incentivos y estímulos que favorezca la satisfacción laboral, y el desarrollo profesional del PRA.

Una vez que concluya la evaluación del desempeño del primer año, se realizará un ejercicio de retroalimentación, cuyo contenido quedará asentado en el instrumento de evaluación del desempeño, por lo que, con esta información podrán identificarse los conocimientos y habilidades, en los cuales, dicho personal requiere mejorar. Esta información permitirá establecer un primer vínculo entre evaluación y capacitación.

Para la aplicación de la evaluación del desempeño el modelo hará referencia en todo momento a lo establecido en el Procedimiento de evaluación del desempeño del PRA aprobado mediante acuerdo JA124-16, del 14 de octubre del presente, el cual forma parte de la política general de calidad y de la certificación ISO/TS 17582. En dicho Procedimiento se establece un cronograma de actividades a partir del cual se determina que la evaluación se llevará a cabo dos veces en el año, a la mitad y al final, y que, derivado de ello, se aplicarán los incentivos y estímulos que correspondan.

En relación con los factores de la evaluación y su ponderación, se consideran como tales, aquellos productos de trabajo, a los cuales se les denomina entregables; su descripción se encuentra en la Guía, así como los criterios que determinan el cumplimiento esperado de ese entregable.

A su vez, conforme lo refieren las políticas en el Procedimiento mencionado, el PRA que queda excluido de la evaluación del desempeño, es el de los niveles jerárquicos de Consejeras/os Electorales, así como sus Coordinadoras/es de asesoras/es y asesoras/es, la Secretaria/o Administrativa/o y Secretaria/o Ejecutiva/o; no obstante, a petición de las/los Consejeras/os podrá realizarse la evaluación de su personal. Además de los anteriores, no se evalúa al personal del área de Contraloría.

El Centro será quien aplique el procedimiento y, proporcione los elementos necesarios a la Junta Administrativa para que cuando existan inconformidades por el resultado final de la evaluación, sean resueltas por dicha instancia.

Una vez obtenido el resultado final de la evaluación del desempeño, el Centro contará con información para emitir un documento con recomendaciones generales que podrán ser



Q
VSSD

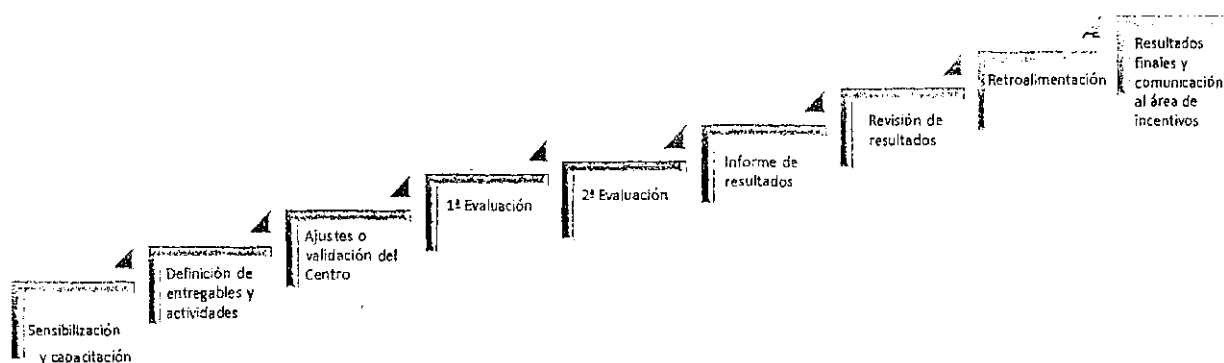
Generalidades de la planeación y operación del modelo

En lo que corresponde a la planeación del modelo, se considera que tendrá que ajustarse anualmente, a fin de que, de manera incremental se vaya haciendo más complejo y consolidándose conforme las cuatro etapas señaladas.

En 2017, la EPO considerará los siguientes momentos:

- a. Sensibilización:
 - Campaña y capacitación sobre el nuevo modelo.
- b. Definición de compromisos de desempeño:
 - Selección de entregables o productos de trabajo por evaluar y actividades requeridas para ello, de acuerdo con los programas institucionales.
- c. Implementación:
 - Aplicación de la evaluación del desempeño,
 - Resultados de la evaluación,
 - Revisión de inconformidades, y
 - Resultados finales.

La operación de la evaluación del desempeño considera la siguiente ruta crítica:



referente a evaluación del desempeño, sino también al resto de los mecanismos de gestión de la Rama Administrativa (ingreso, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, promoción e incentivos, separación o terminación laboral) de manera tal que, se cuente con registros automatizados de consulta y actualización permanente por parte del Centro y de la Coordinación de Recursos Humanos del Instituto Electoral, según las funciones que cada una realiza, en términos de garantizar la mejora continua y brindar al PRA, certeza y transparencia del proceso evaluativo, pero también del resto de los mecanismos de gestión ya señalados; por tanto, se trata de una construcción en el mediano plazo, conforme los recursos disponibles y las capacidades institucionales que permitan articularlo, en tal sentido, se espera construirlo de forma gradual.

- En cuanto a la información requerida durante la aplicación del procedimiento de evaluación del desempeño, se establecerán los tiempos en apego al cronograma de actividades del Procedimiento de Evaluación del desempeño.
- Se aplicará una evaluación del desempeño en dos momentos, a mitad de año la primera evaluación, y al final del mismo la segunda; a efecto de que derivado de ello se pueda determinar una calificación final.
- Vale la pena destacar que como producto de la primera evaluación se podrá estimar un grado de cumplimiento parcial, respecto de los entregables determinados al inicio del año, así como, en su caso un ajuste o cambio en el producto de trabajo seleccionado. Mientras que, a final de año, se valorará al entregable en su totalidad, es decir, como producto de trabajo concluido que cumple con todas las características determinadas en la Guía.
- Las inconformidades generadas de los resultados de la evaluación del desempeño serán resueltas de acuerdo con la instrucción de trabajo correspondiente.
- Las/os evaluadoras/es realizarán un ejercicio de retroalimentación con sus colaboradoras/es, una vez que se conozcan los resultados de la evaluación del desempeño. A partir de ello, podrán comunicarles respecto de los aciertos y áreas de oportunidad. Lo anterior constituye un componente indispensable para reconocer lo que se realizó bien, respecto de lo que es necesario mejorar; de esta forma, el PRA puede identificar con mayor claridad cuáles son las expectativas respecto de su desempeño y de qué manera se están cumpliendo.

Referencias bibliográficas

- Chiavenato Idalberto (2004). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw-Hill.
- Muñoz-Cuenca, Gustavo Adolfo (2007). *Un nuevo paradigma: la quinta generación de evaluación*. Laurus, vol. 13, núm. 23, Universidad Pedagógica Experimental Libertador Caracas, Venezuela. pp. 158-198.
- Osses Bustingorry Sonia y Sandra Jaramillo Mora (2008). "Metacognición: un camino para aprender a aprender". Estudios pedagógicos XXXIV, Nº 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 proceso de 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.



GUÍA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE LA RAMA ADMINISTRATIVA 2017

Unidad Técnica del Centro de Formación y Desarrollo

Diciembre, 2016

Handwritten signature or mark.

I. Presentación

El Modelo de evaluación del desempeño para el personal de la Rama Administrativa, se aprobó por la Junta Administrativa mediante acuerdo ACU-136-16, y consiste en valorar internamente el desempeño de los recursos humanos a partir del enfoque de Evaluación Participativa por Objetivos (EPO), en su primera etapa, para después incorporar la evaluación colectiva y más adelante el enfoque de competencias.

El enfoque EPO aplicado al personal de la Rama Administrativa tiene la particularidad de contemplar un proceso de decisión en donde los compromisos de desempeño (objetivo, actividades y entregable) se fijan por consenso entre el personal evaluado y el superior jerárquico, quien fungirá como evaluadora/or, de tal forma que el evaluado tiene un papel menos pasivo en la definición de las expectativas que se generan con respecto de su desempeño. Es así que en la presente Guía se definen los términos en los cuáles ejercerán su papel tanto evaluadoras/es como evaluadas/os.

El Modelo busca vincular la evaluación de la persona con las funciones del cargo y los programas institucionales, otorgar estímulos e incentivos a partir de los resultados del desempeño, mejorar el desempeño del individuo, y vincular la capacitación con la evaluación. Para cumplir con estos objetivos y aplicar la evaluación, el Modelo hace referencia a lo establecido en el Procedimiento de evaluación del desempeño IEDF/PR/UTCFyD/2/2016, el cual fue aprobado mediante acuerdo JA124-16, así como a la presente Guía en la cual se describen los factores que componen la evaluación y su ponderación.

En conjunto, el Modelo, el Procedimiento y la Guía definen los criterios y especificidades necesarias para que la evaluación se realice con calidad y certeza respecto de la objetividad de los resultados.

- **Evaluación del desempeño.** Consiste en una valoración objetiva, fundamentada y con evidencia para determinar el nivel de desempeño deseable y el alcanzado, a partir de los criterios establecidos.
- **Evaluada/or.** Superior jerárquico que realiza la evaluación del PRA.
- **Evaluada/o.** Personal de la Rama Administrativa a quién se aplicó el procedimiento de Evaluación del desempeño.
- **Modelo.** Es el documento que explica y fundamenta la metodología de Evaluación del desempeño.
- **Objetivo.** Orienta las actividades determinadas como necesarias para el cumplimiento del entregable
- **Resultados finales:** El obtenido de la ponderación de las calificaciones de la evaluación del desempeño y del resultado del programa de capacitación.
- **Sesión de retroalimentación:** Es la reunión que organiza la/el evaluadora/o con la/el evaluada/o a su cargo para que, a partir de los resultados de la evaluación del desempeño se expliquen las fortalezas y oportunidades de desempeño, con miras a determinar en el siguiente año, nuevos compromisos de desempeño, al tiempo que se identifiquen aspectos donde se requiere mejorar o implementar estrategias que potencien los conocimientos, habilidades y actitudes del personal evaluado.

Para la aplicación de la evaluación del desempeño se atenderá a lo dispuesto en el procedimiento IEDF/PR/UTCyD/2/2016, la instrucción de trabajo IEDF/IS/UTCyD/3/2016, el modelo de evaluación del desempeño aprobado mediante acuerdo JA136-16 y los casos no previstos serán resueltos por la Junta.

a. Ámbito de aplicación

La guía tendrá por objeto establecer las directrices de operación de la Evaluación del desempeño del PRA en 2017.

Se determinan los criterios, figuras involucradas, factores, ponderaciones y plazos para evaluar de manera transparente y objetiva, el desempeño de las/os servidoras/es públicas/os de la Rama Administrativa.

El personal del Instituto que participe en la evaluación del desempeño deberá observar y cumplir en todo momento con el procedimiento IEDF/PR/UTCyD/2/2016, aplicable en el

Evaluada/o.

- Atiende las fechas señaladas en la circular emitida por la Secretaría Administrativa;
- Se reúne con su superior jerárquico para acordar el objetivo, las actividades y el entregable evaluables;
- Captura en el instrumento de evaluación del desempeño a través del Campus virtual del Centro de Formación o medio análogo, el objetivo, las actividades y el entregable;
- Genera el entregable conforme las características determinadas en esta guía y presentarlo ante la/evaluadora/or para aplicar el procedimiento de evaluación del desempeño;
- Se reúne con su superior jerárquico para ser evaluada/o a mitad y a final del año;
- El día de la evaluación lleva de forma impresa su entregable a fin de que sea revisado por la/el evaluadora/or;
- Solicita a su superior jerárquico los ajustes al objetivo, las actividades o el entregable, una vez que se haya aplicado el primer momento de la evaluación;
- Solicita durante la aplicación de la evaluación a mitad y a final del año, se incorpore en el instrumento los comentarios o argumentos referentes al resultado obtenido en cada una;
- Responde encuesta de satisfacción una vez que ha concluido la evaluación del desempeño;
- Envía al Centro, la solicitud de revisión en caso de no estar conforme con el resultado obtenido en la evaluación del desempeño, apegándose en todo momento a lo establecido en la instrucción de trabajo IEDF/IS/UTCfYD/3/2016; y
- En caso de prevención de su solicitud, atiende y envía la información requerida al Centro.

Evaluadoras/es.

- Se reúne con sus colaboradores para acordar el objetivo, las actividades y el entregable evaluables;
- Aplica la evaluación en apego al procedimiento ya referido, conforme los compromisos de desempeño aprobados por la Junta y haciendo uso del instrumento adaptado en el Campus virtual o medio análogo con el cual se implemente el ejercicio de evaluación del PRA;

III. Evaluación del desempeño

a. Periodo en que se evalúa

La evaluación se llevará a cabo del periodo de marzo a noviembre, en el mes de junio se realizará el primer momento de la evaluación y en noviembre el segundo.

Los ajustes a que haya lugar respecto de los objetivos, actividades y entregables determinados, se realizarán una vez que concluya el primer momento de la evaluación del desempeño, en el mes de junio.

b. Factores evaluables

De acuerdo con el Procedimiento respectivo, para la evaluación del desempeño se consideran como factores los siguientes:

- a. **Objetivo.** Orientará las actividades determinadas como necesarias para el cumplimiento del entregable, y para su elaboración, la/el evaluada/o deberá tomar en cuenta:
 - **Actividades.** Las tareas necesarias para dar cumplimiento a los entregables, las cuales deben ser lo más claras y detalladas posibles, fáciles de documentar, acordes con lo establecido en la planeación institucional del área a la que pertenece la/el evaluada/o.
 - **Entregables.** Los productos de trabajo que realiza la/el evaluada/o, es decir, la evidencia de su desempeño en el año, los cuales se deben apegar a los criterios establecidos en esta guía.
- b. **Programa de capacitación.** Se considerarán los resultados de las acciones formativas realizadas en el marco del Programa de capacitación del año que se evalúa.

B. Presentación.

- Índice. Numeración arábica ascendente de los diferentes apartados del documento, con utilización de subíndices de estimarse necesario.
- Introducción. Descripción breve del contenido del Informe, relatando la estructura del mismo.

C. Actividades Anuales.

- Se relatarán las actividades relacionadas con las funciones determinadas en el Manual de Organización y Funcionamiento desarrolladas en el año por la/el evaluada/o, indicando su temporalidad.
- Se deberán incluir las actividades pendientes de concluir.
- Dentro del informe se podrá hacer uso de gráficos para la presentación de la información.
- Las actividades deberán estar sustentadas con el debido soporte documental, que de manera enunciativa más no limitativa podrá consistir en oficios, circulares, minutas, informes mensuales, entre otros, a fin de dar evidencia de su desarrollo y cumplimiento.

D. Conclusiones.

- Se incluirá un apartado de conclusiones en la que la/el evaluada/o deberá referir las proyecciones que se tienen a futuro de las actividades pendientes y su apreciación en lo que respecta a las actividades ya concluidas.
- Dentro del informe se podrá hacer uso de gráficos para la presentación de la información.

E. Observaciones.

- Apartado final no obligatorio, en el cual la/el evaluada/o podrá manifestar las aclaraciones que estime necesarias respecto a la información que presenta, las cuales serán tomadas en cuenta por la/el evaluadora/or.

Este tipo de entregable se considera pertinente para todos los puestos del PRA.

- Dentro del informe se podrá hacer uso de gráficos, esquemas y croquis para la presentación de la información.

D. Observaciones.

- Apartado final no obligatorio, en el cual la/el evaluada/o podrá manifestar las aclaraciones que estime necesarias respecto a la información que presenta, mismas que serán tomadas en cuenta por la/el evaluadora/or.

Este tipo de entregable se considera pertinente para los puestos del PRA que desarrollen funciones operativas conforme las funciones descritas en el Manual de Organización y Funcionamiento.

III. PROPUESTA DE MEJORA. Documento en el cual el PRA ha identificado una oportunidad de mejora respecto de la forma en que se desarrolla alguna actividad, función o procedimiento de su área, en la cual se encuentra directamente involucrado.

Criterios

A. Formato.

- Documento de Word, con orientación vertical.
- Formato de letra Arial 10 para el cuerpo del texto, 11 para subtítulos y 13 para títulos; estos últimos deberán ir en negritas.
- Texto justificado con utilización de mayúsculas y minúsculas.
- Interlineado de 1 ½ espacios.

B. Presentación.

- Índice. Numeración arábica ascendente de los diferentes apartados del documento, con utilización de subíndices de estimarse necesario.
- Introducción. Descripción breve del contenido del documento, señalando de manera sintética la mejora a la que se pretende llegar en cada una de las actividades que se presentan.

C. Descripción y Desarrollo.

documento hecho a mano con letra de molde legible digitalizado en formato PDF o imagen JPG.

B. Presentación

- Introducción. Descripción breve del contenido del portafolio fotográfico de actividades.
- Índice. Deberá presentarse un listado con numeración arábica ascendente con las actividades que se realizaron en el transcurso del año que corresponda, y que se presentan en el documento.

C. Evidencias

- Se presentará la evidencia fotográfica en la que se dé cuenta del desarrollo de las actividades presentadas en el Índice, en la cual deberán acreditarse tres momentos, inicio, desarrollo y conclusión de la actividad.

D. Observaciones

- Apartado final no obligatorio, en el cual la/el evaluada/o podrá manifestar las aclaraciones que estime necesarias respecto a la información que presenta, mismas que serán tomadas en cuenta por la/el evaluadora/or.

Este tipo de entregable se considera pertinente para los puestos del PRA que desarrollen funciones operativas en donde la evidencia pueda ser documentada considerando un antes y un después, y en donde se pueda observar su realización de forma tangible, tales como actividades auxiliares y de mantenimiento, entre ellas: la colocación de pisos, lámparas, escritorios, instalación eléctrica, plomería, y otras de la misma naturaleza.

- V. PROYECTO/DISEÑO.** En los casos en los que por necesidades del área se requiera la implementación de un proyecto, diseño, procedimiento, entre otros, de nueva creación, se podrá tomar en cuenta para la evaluación del desempeño.

Criterios**A. Formato**

- Documento de Word, con orientación vertical.
- Formato de letra Arial 10 para el cuerpo del texto, 11 para subtítulos y 13 para títulos; estos últimos deberán ir en negritas.



- Formato de letra Arial 10 para el cuerpo del texto, 11 para subtítulos y 13 para títulos; estos últimos deberán ir en negritas.
- Texto justificado con utilización de mayúsculas y minúsculas.
- Interlineado de 1 ½ espacios.

B. Presentación

- Índice. Numeración arábica ascendente de los diferentes apartados del documento, con utilización de subíndices de estimarse necesario.
- Introducción. Descripción breve del contenido de la memoria.

C. Memoria

- Se relatarán de manera concreta, resaltando los aspectos relevantes de su función, todas las actividades realizadas en el periodo que corresponde evaluar; sin incluir aquellas de carácter administrativo, a menos que sean esas las que se refieran a las funciones principales que realizar el personal evaluado.
- Dichas actividades deberán estar sustentadas con el debido soporte documental, que de manera enunciativa más no limitativa podrá consistir en oficios, circulares, minutas, informes mensuales, entre otros, a fin de dar evidencia de su desarrollo y cumplimiento.
- Dentro del documento se podrá hacer uso de gráficos para la presentación de la información.

D. Observaciones

- Apartado final no obligatorio, en el cual la/el evaluada/o podrá manifestar las aclaraciones que estime necesarias respecto a la información que presenta, mismas que serán tomadas en cuenta por la/el evaluadora/or.

Este tipo de entregable se considera pertinente para todos los puestos del PRA.

VII. REPORTE. Compilado de información que da cuenta de las tareas llevadas a cabo para el cumplimiento de sus funciones (éstas pueden ser quincenales, mensuales, trimestrales, entre otros). Deberá contener el visto bueno del jefe inmediato.

Criterios

A. Formato



como actividades auxiliares y de mantenimiento, entre ellas: la colocación de pisos, lámparas, escritorios, instalación eléctrica, plomería, y otras de la misma naturaleza.

IV. Integración de calificaciones y su ponderación

Con el propósito de realizar un ejercicio de evaluación transparente, imparcial y lo más objetivo posible, las calificaciones y resultados finales derivados de la implementación de la Evaluación del desempeño se derivarán de un ejercicio de ponderación que consistirá en:

- a) Primer momento de la evaluación: permitirá estimar en qué grado se están cumpliendo el objetivo, el entregable y las actividades previstas al inicio del procedimiento de evaluación del desempeño, como compromisos individuales; y será ponderada en un 30% respecto de la calificación final.
- b) Segundo momento de la evaluación: permitirá estimar de forma integral el cumplimiento del objetivo a través del entregable y las actividades que fueron determinados como compromisos de desempeño individual, y será ponderada en un 50% respecto de la calificación final.
- c) Programa de Capacitación: La nota final obtenida en los cursos de capacitación del Centro, será ponderada en un 20% respecto de la calificación final, por lo que se trata de una actividad de carácter obligatorio e indispensable para integrar la calificación de evaluación del desempeño.

La calificación final será la que se obtenga de ponderar las calificaciones de los dos momentos de la evaluación que tendrán un valor del 80%, y del Programa de Capacitación, cuyo valor será del 20%

La evaluación del desempeño se realizará considerando una escala de 0 a 10, la cual se aplicará valorando los compromisos de desempeño, a partir de los puntajes determinados en el instrumento.

La calificación mínima requerida para acreditar la evaluación del desempeño será de 7.0 tal como lo establece el Procedimiento de Evaluación del Desempeño ya referido en esta guía.

9
VSD

❖ **Entregable:** Será seleccionado de entre la siguiente lista, el cual contendrá las especificaciones de contenido y estructura ya referidas en esta guía en el apartado III, inciso c:

- ✓ Informe anual
- ✓ Bitácora de actividades
- ✓ Innovación
- ✓ Portafolio fotográfico
- ✓ Proyecto/diseño
- ✓ Memoria documental
- ✓ Reporte

Ejemplo:

Compromisos de desempeño

Objetivo

¿Qué haré? ¿Para qué?

Colaborar en el desarrollo de los elementos técnicos e instrumentales para la implementación de la evaluación del desempeño.

Actividades

¿Qué haré para cumplir el objetivo? ¿De qué manera?

1. Participar en la implementación de la evaluación del desempeño, a través del seguimiento y análisis de resultados del PRA.
2. Apoyar en la sistematización de resultados de la evaluación del desempeño, mediante la generación de bases de datos.
3. Apoyar en la presentación de resultados finales de la evaluación del desempeño, mediante la elaboración de los acuerdos y dictámenes.

Entregable

Memoria documental

- Dentro de los cinco días hábiles posteriores a la capacitación brindada por el Centro, relacionada con la implementación de la evaluación del desempeño, la/el evaluada/o deberá acceder al Campus virtual para registrar el objetivo, las actividades y seleccionar el entregable.

- En su caso, el PRA podrá solicitar a través del Titular del área la modificación de los compromisos de desempeño registrados en la primera fase, refiriendo por escrito las razones que lo justifican, para lo cual tendrá un plazo de cinco días a partir de que concluya el primer momento de la evaluación.
- El Centro analizará las solicitudes de ajuste para lo cual se tendrá un plazo de 10 días hábiles.
- Las solicitudes de ajustes tendrán que ser sometidas a aprobación de la Junta a través del acuerdo respectivo.

Los requisitos que deberán cumplirse para atender una solicitud de ajuste serán:

- Que sea suscrito por el Titular del Área;
- Que contenga una justificación que explique las razones por las cuáles solicita cambiar el objetivo, las actividades o el entregable; y
- Que contenga la propuesta del nuevo entregable.

La validación del objetivo, actividades y/o entregables sobre los cuales se solicitó un ajuste, se realizará siempre y cuando cumplan con lo siguiente:

- Que se apeguen a la estructura determinada en este guía para la redacción del objetivo y las actividades;
- Que el entregable se ajuste al tipo de función que como PRA desempeña, considerando las funciones establecidas en el Manual de Organización y Funcionamiento,
- Que se presente en el plazo determinado por el Centro; y
- Que la justificación exponga argumentos contundentes y las evidencias que a su derecho convengan respecto de la imposibilidad de cumplir con el objetivo, actividades y/o entregable, determinado al inicio del procedimiento de evaluación.

Una vez validados los ajustes a los que haya lugar la/el evaluada/o asentará dicha información en el Campus virtual, dentro de los tres días posteriores a que haya sido hecho de su conocimiento.

La instrucción de trabajo comprenderá desde la recepción del escrito de inconformidad, que será el documento en el que se expresa desacuerdo respecto de los resultados obtenidos en el examen final del Programa de capacitación o en la Evaluación del desempeño, hasta la emisión de la notificación de la resolución y, en su caso, la modificación de resultados, y su aplicación.

HOJA DE CONTROL

Elaboró / Actualizó		Vo. Bo.	Aprobó
Nombre	Alma A. Vaquero Betancourt	Karla Sofía Sandoval Domínguez	Junta Administrativa
Puesto	Directora de Capacitación y Evaluación.	Titular de la Unidad Técnica del Centro de Formación y Desarrollo	Junta Administrativa
Firma			
Fecha	08-12-2016	14-12-2016	20-12-2016
Actualización			
Número- Fecha	Descripción		
0/15/12/2016	Nuevo Documento		