

JGE26/2010

ACUERDO DE LA JUNTA GENERAL EJECUTIVA DEL INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL POR EL QUE SE APRUEBAN LOS LINEAMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS MIEMBROS DEL SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO 2010.

A n t e c e d e n t e s

- I. Mediante Acuerdo CG599/2009 de fecha 16 de diciembre de 2009, el Consejo General del Instituto Federal Electoral aprobó el Acuerdo que por instrucción de la Junta General Ejecutiva, presentó el Secretario Ejecutivo al Consejo General del Instituto Federal Electoral, por el que se aprobó el proyecto integral de reforma al Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, mismo que fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el 15 de enero de 2010, el cual entró en vigor al día siguiente de su publicación.
- II. El artículo Décimo Noveno transitorio del Estatuto dispone que los Lineamientos para evaluar el desempeño de los miembros del Servicio, serán aprobados dentro de los seis meses posteriores a la entrada en vigor del mismo.

C o n s i d e r a n d o s

1. Que de conformidad con lo establecido con los artículos 41, párrafo segundo, Base V, párrafo primero de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 104, numeral 1 y 106, numeral 1 del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, el Instituto Federal Electoral es un organismo público, autónomo, de carácter permanente, independiente en sus decisiones y funcionamiento con personalidad jurídica y patrimonio propios, depositario de la autoridad electoral y responsable del ejercicio de la función estatal de organizar las elecciones federales para renovar a los integrantes de los Poderes Ejecutivo y Legislativo de la Unión. Dicha función estatal se

rige por los principios de certeza, legalidad, independencia, imparcialidad y objetividad.

2. Que asimismo, el artículo 105, numeral 3 del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, dispone que el Instituto para el desempeño de sus actividades, contará con un cuerpo de funcionarios integrados en un servicio profesional electoral y en una rama administrativa que se regirán por el Estatuto que al efecto apruebe el Consejo General.
3. Que de acuerdo con el artículo 108 del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, son órganos centrales del Instituto: el Consejo General, la Presidencia del Consejo General, la Junta General Ejecutiva, la Secretaría Ejecutiva y la Unidad de Fiscalización de los Recursos de los Partidos Políticos.
4. Que de conformidad con el artículo 116, numeral 2 del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, la Comisión del Servicio Profesional Electoral es una Comisión permanente del Consejo General integrada por Consejeros Electorales designados por dicho órgano.
5. Que según lo establecido en el artículo 122, numeral 1, incisos b) y e) del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, corresponde a la Junta General Ejecutiva fijar los procedimientos administrativos conforme a las Políticas y Programas Generales del Instituto, así como evaluar el desempeño del Servicio.
6. Que el artículo 123 del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, establece que el Secretario Ejecutivo coordina la Junta General, conduce la administración y supervisa el desarrollo adecuado de las actividades de los órganos ejecutivos y técnicos del Instituto.
7. Que el artículo 131, numeral 1, inciso b) del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, establece que la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral tiene dentro de sus atribuciones cumplir y hacer cumplir las normas y procedimientos del Servicio.
8. Que el artículo 203, numerales 1 y 3 del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, establece que la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral organizará y desarrollará el Servicio con el fin de asegurar el desempeño profesional de las actividades del Instituto, y que las

normas establecidas en el Código, y en el Estatuto aprobado por el Consejo General regulen la organización de dicho Servicio.

9. Que de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 204, numeral 6 del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, la permanencia de los servidores públicos en el Instituto estará sujeta entre otras cosas, a la acreditación del resultado de la evaluación anual que se realice en términos de lo que establezca el Estatuto.
10. Que de acuerdo con lo estipulado en el artículo 205, numeral 1, inciso e) del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, el Estatuto del Servicio deberá de establecer los métodos de evaluación del rendimiento de los miembros del Servicio.
11. Que el artículo 7 del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, establece que el personal del Instituto que se separe del cargo deberá entregar y rendir, en su caso, los informes de los documentos, bienes y recursos asignados a su custodia, así como los asuntos que haya tenido bajo su responsabilidad. Para ello, en cada caso, deberá ajustarse al procedimiento correspondiente y elaborar el acta administrativa de entrega-recepción, en los términos que establezcan los lineamientos emitidos por la Contraloría General y demás normativa del Instituto.
12. Que el artículo 10, fracciones I y VIII del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, dispone que corresponde a la Comisión del Servicio Profesional Electoral conocer, analizar, comentar y aprobar el anteproyecto de políticas y programas de la DESPE, así como los objetivos generales, entre ellos el de la evaluación del desempeño de los miembros del Servicio, emitir observaciones y, en su caso, aprobar aspectos vinculados a la evaluación del desempeño del personal de carrera, así como aquellos procedimientos que sean necesarios para la organización del Servicio, antes de su presentación a la Junta General Ejecutiva.
13. Que el artículo 11, fracciones III, IV y V del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, dispone que corresponde a la Junta General Ejecutiva autorizar, a propuesta de la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral, aquellos lineamientos y procedimientos que sean necesarios para la correcta organización del

Servicio, la forma en que se llevará a cabo la evaluación del personal de carrera, conforme a las políticas y programas generales del Instituto, así como evaluar el desempeño del Servicio, considerando los informes que le presente la propia Dirección Ejecutiva, y aprobar la Evaluación del Desempeño en cargos y puestos del Servicio.

14. Que el artículo 13, fracciones I, II y V, del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, dispone que le corresponde a la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral planear y organizar el Servicio, en los términos previstos en el Código, en el Estatuto y de conformidad con las disposiciones aprobadas por la Junta General Ejecutiva, deberá entre otras actividades, llevar a cabo la evaluación del personal de carrera, así como los procedimientos y programas contenidos en el Estatuto, y cumplir y hacer cumplir las normas y procedimientos del Servicio.
15. Que el artículo 16 del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, establece que el Servicio Profesional Electoral es un sistema de carrera compuesto, entre otros procesos, por la evaluación y se organizará y desarrollará a través de la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral, de conformidad con las disposiciones del Código, del Estatuto, de los Acuerdos, los lineamientos y las demás disposiciones que emitan el Consejo General y la Junta General Ejecutiva.
16. Que de conformidad con lo establecido en el artículo 17, fracción V, así como lo previsto en el artículo 18, fracción I del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, el Servicio Profesional Electoral tiene por objeto, entre otros, proveer al Instituto de personal calificado y para organizarlo, la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral deberá, entre otras actividades, evaluar al personal de carrera conforme a lo establecido en el Estatuto.
17. Que el artículo 19 del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, dispone que el Servicio Profesional Electoral deberá apegarse a los principios rectores de la función electoral federal y basarse en la igualdad de oportunidades, en el mérito, en la no discriminación, en los conocimientos necesarios, en el desempeño adecuado, en la evaluación permanente, en la transparencia de los procedimientos, en la rendición de cuentas, en la equidad de género, y en la cultura democrática.

18. Que el artículo 22 del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, señala que para la promoción, la readscripción, la disponibilidad, los incentivos y la permanencia de los miembros del Servicio, se tomarán en cuenta, entre otros resultados, los de las evaluaciones del desempeño, de acuerdo con los términos y condiciones establecidos en dicho ordenamiento.
19. Que de conformidad con lo dispuesto por el artículo 28 del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, la permanencia del personal de carrera estará sujeta a la acreditación, entre otros, de la evaluación del desempeño de acuerdo con las disposiciones de este Estatuto. Será destituido cuando incurra en infracciones o incumplimientos graves a las disposiciones establecidas en el Código y demás que esté obligado a observar.
20. Que de conformidad con lo dispuesto por el artículo 93 del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, el personal del Instituto que reciba un nombramiento temporal en el ámbito del Servicio será sujeto de evaluación del desempeño, en los términos y modalidades que fije la Junta General Ejecutiva a propuesta de la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral.
21. Que el artículo 123 del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, establece que el miembro del Servicio que sea designado como encargado de despacho, en su caso, será sujeto de evaluación.
22. Que conforme lo dispone el artículo 184 del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, la evaluación del desempeño establece los métodos para valorar anualmente el cumplimiento cualitativo y cuantitativo, de manera individual y, en su caso, colectiva, de las funciones y objetivos asignados a funcionarios que ocupen una plaza del Servicio, tomando en cuenta los instrumentos de planeación del Instituto.
23. Que de conformidad con lo señalado en el artículo 185 del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, la evaluación del desempeño tiene por objeto apoyar a las autoridades del

Instituto en la toma de decisiones relativas a la permanencia, la readscripción, la titularidad, la disponibilidad, el otorgamiento de incentivos, la formación, la actualización permanente, la promoción y la incorporación u ocupación temporal de los miembros del Servicio.

24. Que conforme lo dispuesto en el considerando anterior, la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral identificará las fortalezas y las áreas de oportunidad de los miembros del Servicio a partir de los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño, con el propósito de implementar las políticas para la mejora del mismo y del Instituto.
25. Que el artículo 186 del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, dispone que la permanencia del personal de carrera en el Instituto estará sujeta a la aprobación de la evaluación del desempeño mediante la obtención de una calificación que no podrá ser inferior a siete en una escala de cero a diez, debiendo indicarse que el personal de carrera que obtenga cualquier calificación inferior a la mínima aprobatoria será destituido del Servicio.
26. Que el Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, en su artículo 187, señala que en la evaluación del desempeño, el evaluador podrá solicitar información relevante al evaluado, y éste por su propio derecho podrá aportarle elementos que sustenten el cumplimiento de sus actividades.
27. Que de conformidad con el artículo 188 del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, establece que la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral propondrá anualmente los lineamientos que incluirán los criterios, los evaluadores, procedimientos y factores cualitativos y cuantitativos para evaluar el desempeño del personal de carrera, para lo cual deberá solicitar la colaboración de las Direcciones Ejecutivas y, en su caso, de las Unidades Técnicas del Instituto, bajo la coordinación del Secretario Ejecutivo.
28. Que de conformidad con lo señalado en el considerando anterior, la evaluación del desempeño para los miembros del Servicio Profesional Electoral correspondiente al ejercicio 2010, se regirá, entre otros, por los principios y criterios de objetividad, transparencia, participación, oportunidad,

alineación con los objetivos institucionales, orientación a resultados, corresponsabilidad de los evaluados y evaluadores, trabajo en equipo y de diálogos de desarrollo y retroalimentación para la mejora continua del desempeño.

29. Que conforme al transitorio Décimo Noveno del Estatuto, ha lugar a aprobar los Lineamientos para la Evaluación del Desempeño de los miembros del Servicio Profesional Electoral correspondiente al ejercicio 2010, por tanto, tomando en consideración que los mismos entrarán en vigor en el mes de febrero, con la finalidad de que su aplicación goce de vigencia, en esta ocasión el periodo a evaluar se estimará de marzo a diciembre de 2010.
30. Que el Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, en su artículo 189, señala que la Junta aprobará, previa autorización de la Comisión del Servicio, los lineamientos que presente la DESPE para evaluar el desempeño de los miembros del Servicio.
31. Que de conformidad con el artículo 190 del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, podrán ser evaluadores de los miembros del Servicio, las autoridades, el personal del Instituto y los demás que señalen los lineamientos.
32. Que conforme lo dispuesto en el artículo 191 del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral difundirá en el Instituto los lineamientos para evaluar el desempeño del personal de carrera de manera previa al periodo evaluable, una vez aprobados por la Junta General Ejecutiva.
33. Que según lo establecido en el artículo 192 del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral emitirá los manuales, guías y demás instrumentos para capacitar a los evaluadores acorde con los lineamientos, así como propiciar mecanismos de evaluación que incluyan diálogos entre el evaluador y el evaluado.

34. Que el artículo 193 del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, establece que el miembro del Servicio evaluado y el superior jerárquico definirán las acciones para fomentar la mejora del desempeño individual y colectivo con base en los lineamientos previstos en el capítulo de la evaluación del desempeño.
35. Que de conformidad con el artículo 194 del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral coordinará la aplicación de la evaluación del desempeño del personal de carrera durante los dos meses siguientes al periodo anual que se evalúe.
36. Que en el Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, el artículo 197, señala que la DESPE podrá recabar o solicitar a los evaluadores, la información y evidencia que sirvió de base para realizar la evaluación del desempeño, con la finalidad de verificar que ésta se haya efectuado de manera objetiva, certera e imparcial.
37. Que con base en lo estipulado por el artículo 200 del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, dispone que la DESPE tomará las previsiones necesarias para difundir oportunamente la fecha en la que se publicarán los resultados de la evaluación del desempeño, previendo lo necesario para el debido conocimiento de todos los evaluados.
38. Que en el artículo 440, fracción XIX del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, establece que son derechos del personal del Instituto, entre otros, el conocer oportunamente los resultados de sus evaluaciones del desempeño.
39. Que en el artículo 444, fracción IV y IX del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, establece que son obligaciones del personal del Instituto, desempeñar sus funciones con apego a los criterios de eficacia, eficiencia y cualquier otro incluido en la evaluación del desempeño que al efecto determine el Instituto y evaluar, en su caso, el desempeño del personal de carrera a su cargo, conforme a los procedimientos establecidos, basado en criterios objetivos y equitativos.

40. Que en el artículo 445 del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, establece que son prohibiciones para el personal del Instituto, entre otras, dictar o ejecutar órdenes cuya realización u omisión transgredan las disposiciones legales vigentes, presentar documentos apócrifos para efectos de su relación jurídico laboral con el Instituto, así como desempeñar funciones distintas a las del cargo o puesto que tiene asignado, sin autorización del superior jerárquico.
41. Que de conformidad con lo señalado en el considerando 22, el despliegue de las metas individuales y colectivas del factor logro individual, logro del equipo, así como la asignación individual de actividades relacionadas con el Calendario Anual de Actividades, las Políticas y Programas Generales del Instituto Federal Electoral ejercicio 2010 y el Catálogo de Cargos y Puestos del Servicio Profesional Electoral se llevarán a cabo una vez que la Junta General Ejecutiva apruebe los presentes lineamientos.
42. Que el pasado 17 de febrero, la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral presentó a la Comisión del Servicio Profesional Electoral en su sesión extraordinaria, los Lineamientos para la Evaluación del Desempeño de los miembros del Servicio Profesional Electoral correspondientes al ejercicio 2010 para emitir observaciones, y en su caso, aprobarlos.
43. Que la aprobación de los presentes Lineamientos regulan la operación de la Evaluación del Desempeño de los miembros del Servicio Profesional Electoral y determinarán los criterios, los evaluadores, los procedimientos y los factores cualitativos y cuantitativos para valorar de manera objetiva y transparente, la actuación del personal de carrera.
44. Que en sesión extraordinaria de la Comisión del Servicio Profesional Electoral, efectuada el 17 de febrero de 2010, se aprobó el Proyecto de los Lineamientos para la Evaluación del Desempeño de los miembros del Servicio Profesional Electoral correspondientes al ejercicio 2010 e informó sobre la necesidad y pertinencia por parte de la Junta General Ejecutiva de dar trámite a la aprobación de dichos lineamientos.
45. Que en virtud de las consideraciones anteriormente expuestas, esta Junta General Ejecutiva del Instituto Federal Electoral considera procedente la aprobación de los Lineamientos mencionados para garantizar criterios de legalidad, objetividad y certeza jurídica al momento de evaluar a los

miembros del Servicio, estando en tiempo y forma de conformidad con lo previsto en el artículo décimo noveno transitorio del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral.

En virtud de los considerandos anteriores y con fundamento en el artículo 41, Base V, párrafo primero y segundo de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; 104, numeral 1; 105, numeral 3; 106, numeral 1; 108; 116, numeral 2; 122, numeral 1, incisos b) y e); 123; 131, numeral 1, incisos b) y d); 203, numerales 1, 2 y 3; 204, numeral 6, 205, numeral 1, inciso e) del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales; 7; 10, fracciones I y VIII; 11, fracciones III, IV y V; 13, fracciones I, II y V; 16; 17, fracción V; 18, fracción I; 19; 22; 28; 93; 123; 184; 185; 186; 187; 188; 189; 190; 191; 192; 193; 194; 197; 200; 440, fracción XIX 444, fracción IV y IX y 445 en lo conducente del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, y el Acuerdo CG599/2009 del Consejo General del Instituto Federal Electoral, la Junta General Ejecutiva del Instituto Federal Electoral emite el siguiente:

A c u e r d o

Primero.- Se aprueban los Lineamientos para la Evaluación del Desempeño de los miembros del Servicio Profesional Electoral correspondientes al ejercicio 2010, que en anexo forman parte integrante del presente Acuerdo.

Segundo.- El periodo de evaluación será a partir del mes de marzo y hasta diciembre del año en curso, con la finalidad de brindar certeza al personal sujeto a evaluación en el momento de ser aplicada, toda vez que se trata de un nuevo modelo de evaluación.

Tercero.- Se instruye a la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral a tomar las medidas necesarias a efecto de difundir entre el personal de Instituto Federal Electoral los contenidos del presente Acuerdo, y en su momento, coordinar la aplicación de la Evaluación del Desempeño de los miembros del Servicio Profesional Electoral en los términos que determinan los Lineamientos a que se refiere el punto primero del presente Acuerdo.

Cuarto.- Publíquese el presente Acuerdo en la Gaceta Electoral del Instituto Federal Electoral.



Lineamientos para la evaluación del desempeño de los miembros del Servicio Profesional Electoral correspondiente al ejercicio 2010.

Contenido

Capítulo Primero Disposiciones Generales

1.	Del fundamento legal	3
2.	Del glosario	3
3.	Del objetivo	5
4.	De las facultades de la DESPE	5
5.	Del ámbito de aplicación	6

Capítulo Segundo De la evaluación del desempeño

6.	De las disposiciones específicas	6
7.	Del periodo a evaluar y de la aplicación de la evaluación	7
8.	De los factores a evaluar y sus ponderaciones	7
8.1	Del Logro Individual	8
8.2	Del Logro del Equipo	8
8.3	De los indicadores Eficacia y Eficiencia correspondientes a los factores Logro Individual y Logro del Equipo	9
8.4	Del Cumplimiento de Actividades	11
8.5	De las Competencias Clave	11
9.	De la integración de la calificación de la evaluación del desempeño	14
9.1	De la Calificación Total	14
9.2	De las actividades extraordinarias	14
9.3	De la Calificación Final	15
10.	De la aprobación y notificación de los resultados de la evaluación	15
11.	De los evaluados	17
12.	De los evaluadores	17

Capítulo Tercero De la gestión del desempeño

13.	De la planeación y seguimiento al desempeño	23
14.	Del Programa de mejora al desempeño	25

Capítulo Cuarto De las situaciones de excepción

15.	De las situaciones de excepción	28
-----	---------------------------------------	----

Anexo 1. Cálculo de los factores de la evaluación y obtención de la Calificación Final

Anexo 2. Metodología para el despliegue de metas

Lineamientos para la evaluación del desempeño de los miembros del Servicio Profesional Electoral correspondiente al ejercicio 2010.

Capítulo Primero Disposiciones Generales

1. Del fundamento legal

Con fundamento en el artículo 41, fracción V de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; artículos 105, numeral 3; 108; 116, numeral 2; 122, numeral 1, incisos b), y e); 123; 131, numeral 1, inciso b); 203, numerales 1 y 3; 204, numeral 6; 205, numeral 1, inciso e) del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales; artículos 7; 10, fracciones I y VIII; 11, fracciones III, IV y V; 13, fracciones I, II y V; 16; 17, fracción V; 18, fracción I; 19; 22; 28; 93; 123; 184 al 200; 440, 444 y 445, en lo conducente, del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, se presentan a continuación los *Lineamientos para la evaluación del desempeño de los miembros del Servicio Profesional Electoral correspondientes al ejercicio 2010*.

2. Del glosario

Artículo 1. Para los efectos de los presentes Lineamientos se entenderá por:

Acuerdo de Desempeño: Es el que se genera entre el Superior Jerárquico y el miembro del Servicio a su cargo, en donde se definen las acciones que deberá realizar el funcionario evaluado para alcanzar las metas y cumplir con las actividades asignadas; así como los plazos en que deberá realizarlas y los recursos que necesitará durante el ejercicio a evaluar. El Acuerdo se hace del conocimiento del Superior Normativo, quien puede emitir observaciones al mismo.

Bitácora de Desempeño: Es el instrumento en el que el Superior, sea Jerárquico o Normativo, registra la evidencia que servirá para documentar la evaluación.

Calendario: Calendario Anual de Actividades del Instituto Federal Electoral 2010.

Código: Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales.

Comisión del Servicio: Comisión del Servicio Profesional Electoral.

Consejo General: Consejo General del Instituto Federal Electoral.

DESPE: Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral.

Diálogos de Desarrollo: Es el proceso a través del cual el Superior, Jerárquico o Normativo, identifica las áreas de desempeño de su colaborador que requieren ser reforzadas y/o mejoradas y, mediante el diálogo, expone la problemática y, en su caso, acuerda las acciones de mejora.

Estatuto: Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral.

Evaluador: Es el personal del Instituto que participa en la valoración de cualquiera de los factores que integran la Evaluación del Desempeño 2010.

Instituto: Instituto Federal Electoral.

Junta: Junta General Ejecutiva del Instituto Federal Electoral.

Lineamientos: Lineamientos para la evaluación del desempeño de los miembros del Servicio Profesional Electoral correspondiente al ejercicio 2010.

Miembro del Servicio o personal de carrera: Aquél que haya obtenido su nombramiento en una plaza presupuestal y preste sus servicios de manera exclusiva en un cargo o puesto del Servicio Profesional Electoral.

Ocupación temporal: Es el procedimiento mediante el cual se designa a personal del Instituto para cubrir las vacantes de urgente ocupación.

Personal administrativo: La persona física que habiendo obtenido su nombramiento en una plaza presupuestal, preste sus servicios de manera regular y realice actividades que no sean exclusivas de los miembros del Servicio.

Personal del Instituto: Miembros del Servicio Profesional Electoral y personal administrativo del Instituto.

Personal sujeto a evaluación: Son los miembros del Servicio que ocupen un cargo o puesto del Servicio, mediante nombramiento provisional o titular, así como por ocupación temporal o encargado de despacho. También es el personal administrativo del Instituto que durante el periodo a evaluar haya obtenido un nombramiento temporal en el Servicio Profesional Electoral.

Plan de Mejora del Desempeño Individual: Es el documento que elaboran en acuerdo el Superior Jerárquico y el personal de carrera a su cargo, en el que se establecen las acciones que éste último deberá realizar en el ejercicio siguiente, para mejorar su desempeño.

Políticas y Programas: Políticas y Programas Generales del Instituto Federal Electoral 2010.

Seguimiento al Desempeño: Es la etapa en la que el Superior, Jerárquico o Normativo, revisa los avances definidos en el Acuerdo de Desempeño, registra la evidencia en la

Bitácora de Desempeño y fomenta reuniones periódicas con el personal de carrera a su cargo en las que promueve los Diálogos de Desarrollo.

Servicio: Servicio Profesional Electoral.

Sesión de Retroalimentación: Es la reunión que organiza el Superior Jerárquico con el miembro del Servicio a su cargo para que a partir del Diagnóstico del Desempeño Individual elaboren el Plan de Mejora del Desempeño Individual para el ejercicio siguiente.

3. Del objetivo

Artículo 2. Los presentes Lineamientos regulan la operación de la evaluación del desempeño de los miembros del Servicio Profesional Electoral correspondiente al ejercicio 2010; para tal efecto, los Lineamientos determinarán los criterios, los evaluadores, los procedimientos y los factores cualitativos, cuantitativos y sus ponderaciones, para valorar de manera objetiva y transparente, la actuación del personal de carrera.

4. De las facultades de la DESPE

Artículo 3. La DESPE es la responsable de coordinar la evaluación del desempeño del personal del Instituto que ocupe un cargo o puesto del Servicio. Las áreas centrales y los órganos desconcentrados del Instituto deberán observar y hacer cumplir en todo momento las normas, políticas y procedimientos aplicables durante el desarrollo de la evaluación del desempeño.

Artículo 4. La DESPE tiene la obligación de realizar, con motivo del desarrollo de la evaluación del desempeño, lo siguiente:

- I. Difundir los Lineamientos entre los evaluados y evaluadores, al día hábil siguiente de su aprobación por la Junta, privilegiando las vías de comunicación electrónicas del Instituto;
- II. Emitir los manuales, guías y demás instrumentos para capacitar a los evaluadores;
- III. Propiciar mecanismos de evaluación que incluyan diálogos entre el evaluador y el evaluado;
- IV. Coordinar la aplicación de la evaluación del desempeño durante enero y febrero de 2011;

V. Integrar el Dictamen General de Resultados del personal sujeto a evaluación, el cual se presentará a la Junta para su aprobación, previo conocimiento de la Comisión del Servicio, y

VI. Integrar el Dictamen de Resultados Individuales del personal sujeto a evaluación, mismos que serán notificados en un periodo no mayor a un mes posterior a la aprobación del Dictamen General de Resultados por parte de la Junta.

Artículo 5. La DESPE podrá recabar o solicitar a los evaluadores, la información y evidencia que sirvió de base para realizar la evaluación del desempeño, con la finalidad de verificar que ésta se haya efectuado de manera objetiva, certera e imparcial.

Artículo 6. La DESPE podrá solicitar la colaboración de la Unidad de Servicios de Informática del Instituto para contar con los sistemas, la infraestructura informática y el soporte técnico que aseguren a los evaluadores un mecanismo que les permita aplicar las evaluaciones respectivas.

5. Del ámbito de aplicación

Artículo 7. Corresponde a la Junta, a la Comisión del Servicio y a la DESPE, en el ejercicio de sus facultades, la emisión de los Lineamientos.

Artículo 8. Los Lineamientos son aplicables, en su calidad de evaluados, al personal del Instituto que ocupe un cargo o puesto en la estructura del Servicio Profesional Electoral; y en su calidad de evaluadores, a las autoridades y al personal del Instituto, de conformidad con el Estatuto.

Capítulo Segundo De la evaluación del desempeño

6. De las disposiciones específicas

Artículo 9. La evaluación del desempeño valora el cumplimiento cualitativo y cuantitativo, tanto individual como colectivo, de las metas y actividades asignadas a los funcionarios que ocupan un cargo o puesto del Servicio, también valora los comportamientos asociados a los principios y valores institucionales. Para tales efectos, se tomarán en cuenta las Políticas y Programas, el Calendario y el Catálogo de Cargos y Puestos del Servicio Profesional Electoral.

Artículo 10. La evaluación del desempeño tiene por objeto apoyar a las autoridades del Instituto en la toma de decisiones relativas a la permanencia, la readscripción, la titularidad, la disponibilidad, el otorgamiento de incentivos, la formación, la actualización permanente, la promoción y la incorporación u ocupación temporal de los miembros del Servicio.

Artículo 11. La permanencia del personal de carrera en el Instituto estará sujeta a la aprobación de la evaluación del desempeño mediante la obtención de una calificación mínima de siete, en una escala de cero al diez. El personal de carrera que obtenga cualquier calificación inferior a la mínima aprobatoria será destituido del Servicio.

Artículo 12. Con base en el Estatuto y en los Lineamientos, el miembro del Servicio evaluado y el superior jerárquico definirán las acciones para fomentar la mejora del desempeño individual y colectivo.

Artículo 13. El personal del Instituto que reciba un nombramiento temporal en el ámbito del Servicio será sujeto a evaluación del desempeño, en los términos y modalidades que fijen los Lineamientos. Por su parte, el miembro del Servicio que sea designado como encargado de despacho, en su caso, también será evaluado en su desempeño de conformidad con los Lineamientos.

Artículo 14. Cualquier circunstancia no prevista por los Lineamientos será resuelta por la Junta a propuesta de la DESPE, previo conocimiento de la Comisión del Servicio.

7. Del periodo a evaluar y de la aplicación de la evaluación

Artículo 15. La evaluación del desempeño correspondiente al ejercicio 2010 comprenderá el periodo del 01 de marzo al 31 de diciembre de 2010, tomando en consideración que los presentes lineamientos entrarán en vigor en el mes de febrero.

Artículo 16. La aplicación de la evaluación del desempeño se realizará en enero y febrero de 2011 a través del sistema informático que la DESPE determine.

Artículo 17. Es requisito indispensable para aplicar la evaluación, que tanto el Superior Jerárquico como el Normativo hayan elaborado y registrado el Acuerdo de Desempeño, la Bitácora de Desempeño y la evidencia que sustente la calificación de cada factor, conforme lo determine la DESPE, mediante oficio/circular previo a la aplicación de la evaluación.

8. De los factores a evaluar y sus ponderaciones

Artículo 18. La evaluación del desempeño considera los siguientes factores:

- I. Logro Individual;

- II. Logro del Equipo;
- III. Cumplimiento de Actividades, y
- IV. Competencias Clave.

En cada factor se obtendrá una calificación en una escala de cero a diez con tres dígitos después del punto decimal, que será ponderada por el porcentaje determinado en los presentes lineamientos. La composición y cálculo de cada uno de los factores se ejemplifica en el anexo 1.

8.1. Del Logro Individual

Artículo 19. El factor Logro Individual valora el desempeño del personal sujeto a evaluación en el cumplimiento de las metas individuales asignadas; evalúa la contribución individual al logro de los objetivos institucionales.

Artículo 20. La meta individual es el logro cuantificable que se espera de la actuación del personal sujeto a evaluación, mismo que debe contribuir al cumplimiento de los objetivos de las Políticas y Programas. Las metas asignadas a cada uno de los funcionarios sujetos a evaluación tendrán la misma ponderación y serán evaluadas de manera individual en una escala de cero a diez, con tres dígitos después del punto decimal.

Artículo 21. El factor Logro Individual se integra por los indicadores Eficacia y Eficiencia de las metas individuales que se asignen al personal sujeto a evaluación y se calcula de conformidad con lo previsto en el punto 8.3 de los presentes Lineamientos.

Artículo 22. La calificación del factor Logro Individual se obtiene a partir del promedio simple de las calificaciones obtenidas en cada una de las metas individuales asignadas y tiene una ponderación de 35% de la calificación total.

8.2. Del Logro del Equipo

Artículo 23. El factor Logro del Equipo valora el desempeño del personal sujeto a evaluación en el cumplimiento de metas colectivas; es la contribución de un equipo de trabajo al logro de los objetivos institucionales.

El equipo de trabajo se integra por personal sujeto a evaluación adscrito en una Dirección Ejecutiva o en una Dirección de Área o Coordinación de Área, tratándose de oficinas centrales; en el caso de los órganos desconcentrados, se compone por personal adscrito en una Junta Ejecutiva Local, en una Junta Ejecutiva Distrital o en ambas.

Artículo 24. La meta colectiva es el logro cuantificable que se espera de un equipo de trabajo y cuyo resultado debe contribuir directamente a los objetivos estratégicos de las Políticas y Programas. Las metas asignadas a cada equipo de trabajo tendrán la misma ponderación y serán evaluadas de manera individual en una escala de cero a diez, con tres dígitos después del punto decimal. La calificación obtenida en cada meta aplicará para todos los integrantes del equipo a quienes se les asignó la meta.

Artículo 25. El factor Logro del Equipo se integra por los indicadores Eficacia y Eficiencia de las metas colectivas que se asignen al personal sujeto a evaluación y se calcula de conformidad con lo previsto en el punto 8.3 de los presentes Lineamientos.

Artículo 26. La calificación del factor Logro del Equipo se obtiene a partir del promedio simple de las calificaciones obtenidas en cada una de las metas colectivas asignadas al funcionario sujeto a evaluación y tiene una ponderación de 10% de la calificación total.

8.3. De los indicadores Eficacia y Eficiencia correspondientes a los factores Logro Individual y Logro del Equipo

Artículo 27. El indicador Eficacia es una medida cuantitativa que toma valores de cero a diez con tres dígitos después del punto decimal y valora el grado de cumplimiento de una meta, a partir de un cociente que contrasta el nivel alcanzado *versus* el nivel esperado y se calcula mediante la fórmula siguiente:

$$\text{Indicador de Eficacia} = \frac{\text{NA}}{\text{NE}}(10)$$

El Nivel Alcanzado (NA) representa el resultado logrado por el personal sujeto a evaluación, una vez que se ha cumplido, en el tiempo programado, las acciones definidas para el logro de una meta en específico.

El Nivel Esperado (NE) será definido por la instancia que diseñe la meta, individual o colectiva, en la etapa de despliegue de metas y representa el resultado que se espera logre el personal sujeto a evaluación para cumplir con los objetivos institucionales.

Artículo 28. El indicador Eficiencia es una medida cuantitativa que valora si la meta fue cumplida por el personal sujeto a evaluación, con uno o varios de los siguientes atributos: Oportunidad, Optimización de Recursos y Calidad. La *Oportunidad* valora si la meta se cumplió dentro del plazo establecido; la *Optimización de Recursos* valora si el uso de éstos fue menor, igual o mayor de lo programado; y la *Calidad* valora si el resultado de la meta cumplió con las características previamente determinadas.

Artículo 29. El indicador Eficiencia es un ponderador del indicador Eficacia, de tal forma que, para cada meta individual o colectiva, la calificación obtenida en el indicador Eficacia, puede

aumentar, mantenerse igual o reducirse según el nivel de cumplimiento en los atributos del indicador Eficiencia citados en el artículo inmediato anterior.

Por tal motivo, para calificar el resultado obtenido en una meta, individual o colectiva, se utilizará la siguiente fórmula:

$$\text{Calificación de la meta} = \text{Indicador Eficacia (Indicador Eficiencia)}$$

El producto anterior también puede expresarse de la siguiente forma:

$$\text{Calificación de la meta } i = \text{IE}_i (1 + \text{PO}_i + \text{POR}_i + \text{PC}_i)$$

Donde:

- i = Número de la meta
- IE= Indicador Eficacia
- PO= Ponderador de Oportunidad
- POR= Ponderador de Optimización de Recursos
- PC= Ponderador de Calidad

Artículo 30. Cada atributo señalado en el artículo 28 tendrá un peso específico en la evaluación de la meta. La ponderación para cada atributo está acotada a una escala ordinal con tres niveles: bajo, medio y alto. El nivel bajo aplica para los casos en que la meta se haya logrado sin la presencia de ese atributo. El nivel medio significa una presencia aceptable de dicho atributo. El nivel alto corresponde a una manifestación contundente del atributo durante la ejecución de la meta.

El cuadro siguiente contiene los niveles asignados para los diferentes atributos:

Nivel	Ponderación	Atributos del indicador Eficiencia		
		Optimización de Recursos	Oportunidad	Calidad
Bajo	- (% asignado)	Se usaron más recursos de los programados o se realizaron menos actividades* con los recursos programados.	Se cumplió la meta después del tiempo establecido.	No se cumplieron las características de calidad definidas para la meta.
Medio	0	Se utilizaron los recursos que se tenían programados para las actividades.	Se cumplió la meta en el tiempo establecido.	Se cumplieron las características de calidad definidas para la meta
Alto	+ (% asignado)	Se usaron menos recursos de los programados para las mismas actividades o se incrementaron las actividades con los recursos programados.	Se cumplió la meta de manera anticipada y esto repercutió en un beneficio para el área correspondiente. Para ello se definirá a partir de qué fecha se va a considerar que la entrega es oportuna.	Se cumplieron sin errores las características de calidad definidas para la meta

*Las actividades a que se refiere el indicador, son actividades que coadyuvan al logro de la meta.

Artículo 31. La ponderación de un atributo del indicador Eficiencia, cualquiera que se trate, será de 0% a 20% con relación al indicador Eficacia de la meta. La suma de las ponderaciones de los tres atributos será de 20%.

En dicha asignación se deberá observar que el valor absoluto que se asigne para el nivel alto (+), sea el mismo que se asigne para el nivel bajo (-). Los valores de la ponderación y los parámetros para cada nivel del atributo serán definidos por la instancia que diseñe la meta, individual o colectiva, en la etapa de despliegue de metas.

8.4. Del Cumplimiento de Actividades

Artículo 32. El factor Cumplimiento de Actividades se compone por las actividades asignadas al personal sujeto a evaluación a partir del Calendario, en el cual se establecen las acciones a realizar en las áreas centrales del Instituto como en los órganos desconcentrados. Cada actividad asignada tendrá la misma ponderación en la calificación del factor.

Artículo 33. El factor Cumplimiento de Actividades tiene una ponderación de 35% de la calificación total y se calcula conforme a la siguiente expresión:

$$\text{Nivel de Cumplimiento de Actividades} = \frac{\text{Número de actividades cumplidas oportunamente}}{\text{Número de actividades programadas}} \quad (10)$$

8.5. De las Competencias Clave

Artículo 34. El factor Competencias Clave representa la evaluación cualitativa del desempeño del personal sujeto a evaluación. El factor está integrado por cuatro competencias:

- I. Aplicación de los principios rectores del Instituto Federal Electoral;
- II. Conocimiento del Instituto Federal Electoral;
- III. Desarrollo personal y del equipo de trabajo, y
- IV. Visión vinculada a la estrategia institucional.

Artículo 35. Cada competencia se valora mediante comportamientos asociados a los principios y valores del Instituto. Los comportamientos a evaluar por cada Competencia se detallan a continuación.

1. Aplicación de los principios rectores del Instituto Federal Electoral
1.1 Respeta las ideas y valores diferentes a los propios.
1.2 Cumple con los compromisos que establece.
1.3 Actúa con justicia, honestidad y ética.
1.4 Actúa con respeto a las leyes, políticas y lineamientos internos y externos.
1.5 Difunde entre sus colaboradores los principios rectores del Instituto
1.6 Coordina los esfuerzos institucionales con honestidad, equidad y respeto mutuo.
1.7 Confronta de manera directa a las personas que en el contexto de trabajo no actúan conforme a los principios rectores.
1.8 Alcanza resultados sin comprometer los principios rectores del Instituto.

2. Conocimiento del Instituto Federal Electoral
2.1 Identifica, en el ejercicio de sus funciones, los fines del Instituto establecidos por mandato de Ley.
2.2 Identifica la estructura y funciones del Instituto Federal Electoral, en el desempeño laboral.
2.3 Identifica el ámbito institucional y geográfico en que impactan sus actividades.
2.4 Identifica las responsabilidades de su puesto y los criterios de calidad para desempeñarlas.
2.5 Orienta su trabajo y el de sus colaboradores al cumplimiento de los fines del Instituto.
2.6 Fomenta en sus colaboradores, relaciones institucionales que respeten la estructura y funciones del Instituto.
2.7 Proporciona información a sus colaboradores sobre las responsabilidades de sus puestos y las actividades que deben desarrollar.

3. Desarrollo personal y del equipo de trabajo
3.1 Identifica sus áreas de oportunidad para mejorar su desempeño.
3.2 Busca oportunidades y aprovecha los recursos disponibles para aprender dentro y fuera del ambiente de trabajo.
3.3 Solicita retroalimentación y asesoría de su jefe o compañeros, para incrementar sus capacidades.
3.4 Comparte conocimientos y experiencias con sus compañeros para mejorar el desempeño del equipo.
3.5 Retroalimenta a su equipo de manera constructiva para mejorar el desempeño colectivo
3.6 Reconoce y apoya las iniciativas de aprendizaje de sus colaboradores.
3.7 Asigna el trabajo a sus colaboradores de acuerdo con sus habilidades y experiencias, buscando un óptimo desempeño.
3.8 Ayuda a sus colaboradores para identificar sus fortalezas y la aceptación y desarrollo de sus áreas de oportunidad.

4. Visión vinculada a la estrategia institucional	
4.1	Identifica y describe de manera general los proyectos estratégicos del Instituto con los que está involucrado su trabajo cotidiano.
4.2	Alinea los objetivos de su puesto con la visión y estrategia del Instituto.
4.3	Considera la visión y estrategia del Instituto para alcanzar los resultados de su trabajo.
4.4	Plantea y/o implementa planes de trabajo ligados a los objetivos estratégicos del Instituto.
4.5	Alinea sus iniciativas a la planeación estratégica del Instituto.
4.6	Comunica a otros la visión y estrategia del Instituto, generando una visión compartida con los miembros de los equipos en los que trabaja.
4.7	Motiva a los demás a lograr los objetivos estratégicos

Artículo 36. Los comportamientos de las cuatro Competencias Clave son valorados por el Superior Jerárquico, los Pares, los Subordinados y mediante la Autoevaluación. En el caso de los Vocales Ejecutivos de Junta Ejecutiva Local, los Directores de Área y Coordinadores de Área, también son valorados por los Consejeros Electorales del Consejo General. Los funcionarios y autoridades del Instituto que fungen como evaluadores se describen en el artículo 59 de estos Lineamientos.

Artículo 37. Las valoraciones de los Pares, los Subordinados y la Autoevaluación son obligatorias y se aplican previo a la evaluación del Superior Jerárquico. El Superior Jerárquico considera la valoración otorgada por los otros evaluadores a fin de emitir su juicio sobre los comportamientos del funcionario sujeto a evaluación.

En el caso de los Vocales Ejecutivos de Junta Ejecutiva Local, los Directores de Área y Coordinadores de Área, la evaluación de los Consejeros Electorales del Consejo General se aplica una vez que el Superior Jerárquico correspondiente haya concluido su evaluación.

Artículo 38. Cada uno de los 30 comportamientos que integran el factor Competencias Clave se evalúa mediante una escala ordinal de cinco niveles de frecuencia, cuya puntuación se define en el cuadro siguiente:

Nivel de Frecuencia	Puntuación
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Artículo 39. La calificación que otorgue cada evaluador será igual a la suma de puntos otorgados entre el número de reactivos de la competencia multiplicado por cinco. Este producto será multiplicado por diez.

$$\text{Calificación en la Competencia} = \frac{\text{Total de puntuación otorgada}}{(\text{Número de reactivos}) 5} (10)$$

Artículo 40.- La calificación obtenida en cada competencia es la que otorga el Superior Jerárquico. Para el caso de los Vocales Ejecutivos de Junta Ejecutiva Local, los Directores de Área y Coordinadores de Área, la calificación se integra mediante una suma ponderada en la que los Consejeros Electorales del Consejo General tienen un peso de 60% y el Superior Jerárquico de 40%.

Artículo 41. La calificación del factor Competencias Clave representa el 20% de la calificación total y se obtiene mediante el promedio simple de la calificación de cada una de las cuatro competencias.

9. De la integración de la calificación de la evaluación del desempeño

Artículo 42. El personal sujeto a evaluación obtendrá una Calificación Total y en su caso una puntuación por actividades extraordinarias. La suma de ambas integrará la Calificación Final de la evaluación. La Calificación Total y la Calificación Final se calcularán en una escala de cero a diez, con tres dígitos después del punto decimal.

9.1. De la Calificación Total

Artículo 43. La Calificación Total se integra por la suma ponderada de las calificaciones obtenidas en cada uno de los cuatro factores, según se detalla a continuación:

Factor	Ponderación	Indicadores
Logro Individual	35%	Eficacia y Eficiencia en Metas Individuales
Logro del Equipo	10%	Eficacia y Eficiencia en Metas Colectivas
Cumplimiento de Actividades	35%	Nivel de Cumplimiento de Actividades
Competencias Clave	20%	1. Aplicación de los principios rectores del Instituto Federal Electoral; 2. Conocimiento del Instituto Federal Electoral; 3. Desarrollo personal y del equipo de trabajo, y 4. Visión vinculada a la estrategia institucional.
Calificación Total	100%	

9.2. De las actividades extraordinarias

Artículo 44. Podrá solicitar la evaluación de actividades extraordinarias, el personal de carrera que durante el ejercicio evaluado haya desempeñado, por un periodo mínimo de tres meses de manera oficial y continua, funciones correspondientes a otro cargo o puesto que forme parte del Servicio y que se encontrara vacante o sin titular.

Artículo 45. La solicitud deberá presentarse por escrito ante la DESPE y deberá acompañarse de los documentos que consten que el desempeño de las funciones fue por al menos un periodo de tres meses y que atendió a una solicitud expresa de alguna autoridad del Instituto.

Artículo 46. Una vez que la DESPE valide la pertinencia de la petición, requerirá al Superior Normativo del cargo o puesto del miembro del Servicio solicitante, le aplique la evaluación de los factores Logro Individual y Cumplimiento de Actividades.

Artículo 47. La DESPE reconocerá el desempeño de actividades extraordinarias cuando el miembro del Servicio haya obtenido una calificación de al menos ocho, en una escala de cero a diez, con tres dígitos después del punto decimal, en los factores Logro Individual y Cumplimiento de Actividades, tanto en el cargo o puesto del que es titular como del que cubrió por estar vacante o sin titular.

Artículo 48. La puntuación que se otorgue podrá ser de 0.15, 0.20 ó 0.25, según la calificación promedio obtenida en los factores Logro Individual y Cumplimiento de Actividades en el cargo o puesto que cubrió por estar vacante o sin titular. Esta puntuación se sumará a la Calificación Total que obtenga en la evaluación correspondiente al ejercicio 2010. En el cuadro siguiente se precisa el puntaje que se asignará en cada caso:

Calificación promedio obtenida	Puntos asignados
Entre 8 y 8.999	0.15
Entre 9 y 9.499	0.20
Entre 9.500 y 10	0.25

9.3. De la Calificación Final

Artículo 49. La Calificación Final será la que se considere para fines de permanencia del personal de carrera en el Servicio.

La calificación mínima aprobatoria de la evaluación del desempeño correspondiente al ejercicio 2010 es de siete, en una escala de cero al diez. El personal de carrera que no apruebe la evaluación del desempeño citada será separado del Servicio en los términos previstos en el Código y en el Estatuto.

10. De la aprobación y notificación de los resultados de la evaluación

Artículo 50. La obtención de los resultados individuales y colectivos de la evaluación del desempeño correspondiente al ejercicio 2010, así como la integración del Dictamen General de Resultados y del Dictamen de Resultados Individuales, es responsabilidad exclusiva de la

DESPE. El Dictamen General de Resultados será aprobado por la Junta, previo conocimiento de la Comisión del Servicio.

Artículo 51. El Dictamen General de Resultados se integra por los resultados individuales obtenidos por el personal sujeto a evaluación e incluye, por lo menos, nombre del funcionario, cargo o puesto, adscripción y las calificaciones por factor, la Calificación Total, la puntuación recibida, en su caso, por actividades extraordinarias y la Calificación Final.

Artículo 52. El Dictamen de Resultados Individuales incluye la calificación que obtuvo el personal sujeto a evaluación en cada uno de los factores: Logro Individual, Logro del Equipo, Cumplimiento de Actividades y Competencias Clave, así como los indicadores que los integran. También incluye la Calificación Total, el puntaje obtenido, en su caso, por actividades extraordinarias y la Calificación Final.

Artículo 53. Una vez que la Junta apruebe el Dictamen General de Resultados de la evaluación del desempeño correspondiente al ejercicio 2010, la DESPE, en un periodo no mayor a un mes, contado a partir del siguiente día de su aprobación, notificará mediante oficio/circular al personal sujeto a evaluación lo siguiente:

- I. La fecha en que la Junta aprobó el Dictamen General de Resultados de la evaluación del desempeño correspondiente al ejercicio 2010, y
- II. El medio electrónico y la fecha a partir de la cual los miembros del Servicio podrán consultar el Dictamen de Resultados Individuales.

Un miembro del Servicio es notificado cuando la DESPE cuente con el acuse de recibo del oficio/circular y haya iniciado el periodo a partir del cual la DESPE ponga a disposición de los miembros del Servicio el Dictamen de Resultados Individuales.

Artículo 54. La DESPE integrará el Dictamen de Resultados Individuales en el expediente personal de los miembros del Servicio y tratándose del personal de la rama administrativa que haya sido evaluado en un cargo o puesto del Servicio, el Dictamen de Resultados Individuales será enviado a la Dirección Ejecutiva de Administración para que lo integre en su expediente personal.

Artículo 55. La presentación de inconformidades sobre los resultados de la evaluación del desempeño correspondiente al ejercicio 2010, se sujetará a lo dispuesto en los artículos 198 y 199 del Estatuto, y al Acuerdo de la Junta por el que se regula el procedimiento para resolver las inconformidades que formulen los miembros del Servicio, con motivo de los resultados que obtengan en sus evaluaciones del desempeño, que se encuentre vigente.

11. De los evaluados

Artículo 56. El personal sujeto a evaluación deberá estar en activo en el Instituto, incluso hasta el último día de febrero de 2011.

Artículo 57. El personal sujeto a evaluación deberá haberse desempeñado como mínimo tres meses en el mismo cargo o puesto durante el ejercicio que se evalúa. En caso de haberse desempeñado en dos o más cargos/puestos del Servicio se aplicarán los siguientes criterios:

- I. Para los factores Logro Individual y Cumplimiento de Actividades se valorarán las metas y actividades asignadas en cada cargo o puesto que ocupó. La calificación promedio de ambos factores se ponderará por el tiempo en que se haya desempeñado en cada cargo o puesto.
- II. Para el Factor Logro del Equipo se promediarán las calificaciones obtenidas en las metas asignadas a los equipos de trabajo en que colaboró.
- III. Para el Factor Competencias Clave, la evaluación se aplicará en el cargo o puesto donde haya permanecido más tiempo. En caso de que haya estado el mismo tiempo en dos o más cargos o puestos, se aplicarán las evaluaciones correspondientes y se obtendrá un promedio de las mismas.

12. De los evaluadores

Artículo 58. Los evaluadores deberán estar en activo en el Instituto, incluso hasta el último día de febrero de 2011, para llevar a cabo las evaluaciones correspondientes.

Los evaluadores jerárquico o normativo que dejen de ocupar el cargo o puesto, a partir de julio de 2010, deberán entregar las bitácoras de desempeño, actualizadas a esa fecha, del personal sujeto a evaluación a su cargo, de conformidad con lo previsto en el artículo 7 del Estatuto.

Artículo 59. En la evaluación de los factores Logro Individual, Logro del Equipo, Cumplimiento de Actividades y Competencias Clave se prevén los siguientes seis roles diferentes de evaluadores, según el factor y el cargo o puesto que desempeñe el funcionario a evaluar:

- I. Superior Jerárquico: Es el jefe inmediato del personal sujeto a evaluación en la estructura ocupacional de cargos o puestos.
- II. Consejeros Electorales del Consejo General: Son los nueve funcionarios del Instituto que son designados por la H. Cámara de Diputados, e integran el órgano superior de

dirección. Serán evaluadores del factor Competencias Clave para el personal del Instituto que ocupen los cargos de Vocal Ejecutivo de Junta Ejecutiva Local, Coordinadores de Área y Directores de Área. Para los dos últimos cargos citados, sólo aplicarán la evaluación los Consejeros Electorales que integren las Comisiones relacionadas con las Direcciones Ejecutivas correspondientes.

- III. Superior Normativo: Es el funcionario que tiene un cargo de Director Ejecutivo, Coordinador de Área o Director de Área, o bien de Vocal de Área y que da conducción o seguimiento a actividades y programas institucionales asignadas al personal de carrera de juntas ejecutivas locales y/o distritales.
- IV. Evaluador Par: Es el personal del Instituto con un nivel similar o igual al del evaluado, que labora en la misma Junta o área de trabajo, que tienen una relación funcional directa y comparten actividades para el cumplimiento de los fines institucionales. Podrá haber evaluadores pares que tengan un nivel superior o inferior al del personal sujeto a evaluación.
- V. Evaluador Subordinado: Es el personal del Instituto que se encuentra bajo la coordinación del personal sujeto a evaluación.
- VI. Autoevaluación: Es la que aplica el personal sujeto a evaluación sobre su desempeño.

Los evaluadores específicos para cada cargo o puesto del Servicio se presentan en los cuadros siguientes:

**Evaluadores en órganos desconcentrados
Vocal Ejecutivo de Junta Ejecutiva Local**

Evaluado	Evaluadores	
Cargo	Logro Individual Cumplimiento de actividades (3 a 7 metas)	Competencias Clave Consejeros Electorales del CG 60% Superior Jerárquico (1) 40%
1. Vocal Ejecutivo Local	Directores Ejecutivos de <ul style="list-style-type: none"> Capacitación Electoral y Educación Cívica Organización Electoral Prerrogativas y Partidos Políticos Administración Según la asignación de metas y actividades.	Superior Jerárquico: Secretario Ejecutivo
		Consejeros Electorales del CG
		Pares porque la restricción geográfica impide que un Vocal Ejecutivo Local pueda observar los comportamientos de otro Vocal Ejecutivo Local, se consideran como pares a Vocales de Junta Local: Secretario, de Capacitación, Organización y, Registro
		Subordinados (3) Vocales Ejecutivos Distritales o en su caso personal administrativo.

**Evaluadores en órganos desconcentrados
Junta Ejecutiva Local**

Evaluado	Evaluadores	
Cargo/Puesto	Logro Individual Cumplimiento de actividades (3 a 7 metas)	Competencias Clave
2. Vocal Secretario Local	Director Ejecutivo de Organización Electoral	Superior Jerárquico: Vocal Ejecutivo Local
	Director Jurídico	Pares (3): Vocales de Junta Local: de Capacitación, Organización y Registro. Por la cercanía con que trabajan, estos vocales pueden observar mejor los comportamientos, que los Vocales Secretarios de otra Junta Local.
	Según la asignación de metas y actividades.	Subordinados (3) Vocales Secretarios Distritales o Personal Administrativo, en su caso
3. Vocal de Capacitación Local	Director Ejecutivo de Capacitación Electoral y Educación Cívica	Superior Jerárquico: Vocal Ejecutivo Local
		Pares (3): Vocales de Junta Local: Secretario, Organización y Registro.
		Subordinados (3) Vocales de Capacitación Distrital o Personal Administrativo, en su caso
4. Vocal de Organización Local	Director Ejecutivo de Organización Electoral	Superior Jerárquico: Vocal Ejecutivo Local
		Pares (3): Vocales de Junta Local: Secretario, de Capacitación y Registro.
		Subordinados (3): Vocales de Organización Distrital o Personal Administrativo, en su caso
5. Vocal de Registro Local	Director Ejecutivo del Registro Federal de Electores	Superior Jerárquico: Vocal Ejecutivo Local
		Pares (3): Vocales de Junta Local: Secretario, de Capacitación y Organización.
		Subordinados (3): Vocal de Registro Distrital o Personal Administrativo, en su caso
6. Coordinador Operativo	Vocal Ejecutivo Local	Superior Jerárquico: Vocal Ejecutivo Local
		Pares (3): Vocales de Junta Local: Capacitación, Organización y Registro Por la cercanía con que trabajan, estos vocales pueden observar mejor los comportamientos, que los Coordinadores Operativos de otra Junta Local.
		Subordinados (3): Personal administrativo.
7. Jefe de Monitoreo a Módulos	Vocal de Registro Local	Superior Jerárquico: Vocal de Registro Local
		Pares (3): JOCE y JOSALocal y 1 personal administrativo
		Subordinado (3): Personal administrativo
8. Jefe de Oficina de Cartografía Estatal	Vocal de Registro Local	Superior Jerárquico: Vocal de Registro Local
		Pares (3): JMM y JOSALocal y personal administrativo
		Subordinados (3): Personal administrativo
9. Jefe de Oficina de Seguimiento y Análisis Local	Vocal de Registro Local	Superior Jerárquico: Vocal de Registro Local
		Pares (3): JMM y JOCE Local y personal administrativo
		Subordinados (3): Personal administrativo

**Evaluadores en órganos desconcentrados
Junta Ejecutiva Distrital**

Evaluado		Evaluadores
Cargo/Puesto	Logro Individual Cumplimiento de actividades (3 a 7 metas)	Competencias Clave
10. Vocal Ejecutivo Distrital	Vocales de área de Junta Local	Superior Jerárquico: Vocal Ejecutivo Local
	Según la asignación de metas y actividades.	Pares (3): Vocales Ejecutivos Distritales Subordinados (3): Vocales de Junta Distrital: Capacitación, Organización y Registro
11. Vocal Secretario Distrital	Vocal Secretario Local	Superior Jerárquico: Vocal Ejecutivo Distrital
		Pares (3): Vocales de Junta Distrital: de Capacitación, Organización y Registro. Subordinados (3): Personal administrativo
12. Vocal de Capacitación Distrital	Vocal de Capacitación Local	Superior Jerárquico: Vocal Ejecutivo Distrital
		Pares (3): Vocales de junta Distrital: Secretario, Organización y Registro. Subordinados (3): Personal administrativo
13. Vocal de Organización Distrital	Vocal de Organización Local	Superior Jerárquico: Vocal Ejecutivo Distrital
		Pares (3): Vocales de junta Distrital: Secretario, de Capacitación y Registro. Subordinados (3): Personal administrativo
14. Vocal de Registro Distrital	Vocal del Registro Local	Superior Jerárquico: Vocal Ejecutivo Distrital
		Pares (3): Vocales de junta Distrital: Secretario, de Capacitación y Organización. Subordinados (3): Jefe de Oficina de Seguimiento y Análisis Distrital y Personal administrativo
15. Jefe de Oficina de Seguimiento y Análisis Distrital	Vocal de Registro Distrital	Superior Jerárquico: Vocal de Registro Distrital
		Pares (3): Personal administrativo Subordinados (3): Personal administrativo

**Evaluadores en oficinas centrales
Coordinadores de Área y Directores de Área**

Evaluado		Evaluadores
Cargo	Logro Individual Cumplimiento de actividades (3 a 7 metas)	Competencias Clave
16. Coordinador de Área	Director Ejecutivo del Registro Federal de Electores	Consejeros Electorales del CG (2 a 3) 60%
		Superior Jerárquico (1) 40%
17. Director de Área	El Director Ejecutivo correspondiente	Superior Jerárquico: Director Ejecutivo de la DERFE
		Consejeros Electorales del CG Pares (2): Coordinador de Área Subordinados (3): Directores de Área
17. Director de Área	El Director Ejecutivo correspondiente	Superior Jerárquico: Director Ejecutivo o Coordinador de Área*
		Consejeros Electorales del CG Pares (3): Directores de Área Subordinados (3): Subdirector de Área

* Para la DERFE, en algunos casos, el Jefe inmediato es el Coordinador de Área.

Evaluadores en oficinas centrales
Subdirectores de Área y Jefe de Departamento/Visitadores Electorales

Evaluado		Evaluadores
Cargo/Puesto	Logro Individual Cumplimiento de actividades (3 a 7 metas)	Competencias Clave
18. Subdirector de Área	El Director de Área correspondiente	Superior Jerárquico: Director de Área
		Pares (3): Subdirector de Área
		Subordinados (3): Jefes de Departamento/ Visitadores Electorales
19. Jefe de Departamento / Visitador Electoral	El Subdirector de Área correspondiente	Superior Jerárquico: Subdirector de Área
		Pares (3): Jefes de Departamento y/o Visitadores Electorales
		Subordinados (3): Técnicos o Personal Administrativo.

Evaluadores en oficinas centrales en puestos de nivel técnico

Evaluado		Evaluadores
Cargo/Puesto	Logro Individual Cumplimiento de actividades (3 a 7 metas)	Competencias Clave
20. Técnico	El Jefe de Departamento o Visitador Electoral correspondiente	Superior Jerárquico :Jefe de Departamento o Visitadores Electorales
		Pares (3): Técnicos o Personal administrativo
		Subordinados: NO APLICA.

Evaluadores del factor Logro del Equipo (1 a 3 metas)

Personal sujeto a evaluación	Instancia que diseña la meta	Instancia evaluadora
En Junta Local, incluye al personal de la Estructura Desconcentrada del RFE	Vocal Ejecutivo de Junta Ejecutiva Local	El Director Ejecutivo a cargo del Programa del que se deriven las metas
En Juntas Distritales, incluye al personal de la Estructura Desconcentrada del RFE		
En Junta Local y Distritales de una entidad, incluye al personal de la Estructura Desconcentrada del RFE		
En una Coordinación o Dirección de Área de una Dirección Ejecutiva	Director Ejecutivo que corresponda	Visto Bueno del Secretario Ejecutivo del IFE
En una Dirección Ejecutiva		

Artículo 60. La DESPE aplicará los siguientes criterios en la evaluación del factor Competencias Clave:

- I. Para realizar la evaluación, los evaluadores deben desempeñarse, durante el periodo a evaluar, al menos tres meses de manera continua y cercana al funcionario evaluado. En caso de que un evaluador no cumpla con este requisito, deberá excusarse de participar, a más tardar en el mes de enero de 2011, mediante un escrito en que se exponga la justificación de la excusa. En caso contrario, deberá evaluar todos los comportamientos contenidos en el artículo 35, sin excepción.
- II. La DESPE seleccionará, de manera aleatoria, los evaluadores pares y subordinados, tomando en cuenta los requisitos antes mencionados, a más tardar en diciembre de 2010.

- III. En caso de que el personal sujeto a evaluación no cuente con tres evaluadores pares o tres evaluadores subordinados, se aplicará la evaluación con el número de evaluadores existentes.

Artículo 61. Los evaluadores deberán motivar en tiempo, modo y lugar la calificación que asignen a los evaluados y deberán registrar en el sistema informático que determine la DESPE, los documentos o archivos utilizados para sustentar la evaluación, los cuales deberán mantener bajo su resguardo.

Artículo 62. Los evaluadores podrán solicitar información relevante al evaluado, y éste podrá aportarle los elementos que sustenten el cumplimiento de sus actividades. Lo anterior, con el fin de que los evaluadores cuenten con los elementos suficientes para realizar una evaluación objetiva.

Artículo 63. En caso de que el cargo o puesto de algún evaluador jerárquico o normativo esté vacante, la evaluación correspondiente la aplicará la persona que ocupe el siguiente nivel jerárquico en línea ascendente, o en su defecto, el evaluador normativo que corresponda en las áreas centrales del Instituto.

Artículo 64. En todo caso, podrá y le corresponderá evaluar a quien en el periodo de aplicación cuente con los elementos que soporten una evaluación objetiva, sea superior jerárquico o normativo, tomando en consideración las siguientes situaciones:

- I. Para la evaluación del factor Competencias Clave, si el evaluador jerárquico, por cualquier causa, ya no forma parte de la estructura del Instituto, el encargado de despacho, o quien haya sido designado, podrá aplicar la evaluación por todo el periodo, siempre y cuando cuente con el nivel jerárquico homólogo o inmediato inferior al del cargo o puesto del evaluador vacante; tenga relación funcional directa con el personal sujeto a evaluación y haya estado adscrito en esa área o junta ejecutiva durante al menos seis meses antes de la conclusión del periodo evaluado.

En caso de no existir encargado de despacho o cuando éste no cumpla con cualquiera de los requisitos señalados, la evaluación será aplicada invariablemente por el superior jerárquico inmediato, en línea ascendente, quien podrá apoyar su valoración a partir de la consulta a las fuentes pertinentes, si así lo considera necesario.

- II. Para la evaluación de los factores Logro Individual y Cumplimiento de Actividades, el evaluador será invariablemente el superior normativo que al momento de la aplicación de la evaluación tenga bajo su responsabilidad y resguardo los elementos documentales necesarios para realizar esta valoración.
- III. Para la evaluación del factor Logro del Equipo, las metas colectivas de las áreas centrales y de órganos desconcentrados del Instituto serán valoradas por el Director

Ejecutivo correspondiente y la calificación otorgada podrá contar con el visto bueno del Secretario Ejecutivo.

Artículo 65. Los evaluadores aplicarán, en todo momento, las calificaciones correspondientes conforme a los procedimientos establecidos en estos Lineamientos, basándose en criterios objetivos y equitativos, sujetos a las disposiciones del artículo 444, fracción IX del Estatuto, y al Acuerdo de la Junta por el que se establecen los Lineamientos para la determinación de sanciones previstas en el Estatuto. En este sentido, la DESPE podrá solicitar o instruir, en lo conducente, a los evaluadores para observar y hacer cumplir en todo momento las normas, políticas y procedimientos de la evaluación del desempeño correspondiente al ejercicio 2010.

Capítulo Tercero De la gestión del desempeño

13. De la planeación y seguimiento al desempeño

Artículo 66. La planeación del desempeño tiene tres etapas:

- I. Publicación y difusión de los Lineamientos;
- II. Despliegue y difusión de metas individuales, metas colectivas y asignación de actividades; y
- III. Integración del Acuerdo de Desempeño entre el personal sujeto a evaluación y su Superior Jerárquico.

Artículo 67. La DESPE, previo conocimiento de la Comisión del Servicio, es responsable de coordinar el despliegue de metas individuales y colectivas, así como la asignación individual de actividades relacionadas con el Calendario. Para ello, la metodología forma parte integrante de los presentes Lineamientos como anexo 2, con objeto de que las instancias previstas en los artículos 69 y 71 diseñen, respectivamente, las metas individuales y colectivas, y asignen las actividades programadas en el Calendario bajo un esquema participativo entre los involucrados en la evaluación.

Artículo 68. Las metas individuales y colectivas serán aprobadas por la Junta, a más tardar en abril de 2010, previa autorización de la Comisión.

Artículo 69. La definición de metas individuales y asignación de actividades de los cargos y puestos del Servicio estarán a cargo de los Directores Ejecutivos y del Director Jurídico del Instituto, en su ámbito de competencia definida en los presentes Lineamientos. El total de metas asignadas a cada cargo o puesto no será menor a tres ni mayor a siete y cada una

tendrá la misma ponderación. Para el Coordinador Operativo, las metas serán definidas por el Vocal Ejecutivo de la Junta Ejecutiva Local correspondiente.

Artículo 70. Las metas individuales responderán a los objetivos específicos de los Subprogramas de Políticas y Programas y su diseño debe apegarse a la metodología prevista en el anexo 2.

Artículo 71. La definición y asignación de metas colectivas estará a cargo de los Líderes del Equipo, a saber: Vocales Ejecutivos de Junta Ejecutiva Local, en el caso de órganos desconcentrados, y Directores Ejecutivos, en el caso de oficinas centrales. Las metas colectivas podrán ser validadas por el Secretario Ejecutivo.

Artículo 72. Los líderes del Equipo definirán las metas y los cargos y puestos que participan en cada una, tomando en cuenta lo siguiente:

- I. Las metas deben alinearse a los objetivos de Políticas y Programas, conforme a la metodología prevista en el anexo 2.
- II. Cada líder del Equipo podrá construir hasta tres metas colectivas para su Dirección Ejecutiva o entidad, según corresponda.
- III. Para el caso de oficinas centrales, las tres metas podrán aplicar a todos los cargos y puestos del Servicio de una Dirección Ejecutiva; o bien se podrán definir para el personal sujeto a evaluación de una Dirección de Área o Coordinación de Área en específico o para cargos y puestos de manera transversal en toda la Dirección Ejecutiva.
- IV. Para el caso de órganos desconcentrados, las metas podrán aplicar a todo el personal sujeto a evaluación de la misma entidad; o bien se podrán definir metas específicas para el personal sujeto a evaluación de la Junta Ejecutiva Local y metas específicas para el personal sujeto a evaluación de Juntas Ejecutivas Distritales o para cargos y puestos de manera transversal en toda la entidad.
- V. Todo el personal sujeto a evaluación deberá participar en al menos una Meta Colectiva y cada Meta Colectiva deberá aplicar a cuando menos cinco funcionarios sujetos a evaluación.

Artículo 73. El Superior Jerárquico establecerá el Acuerdo de Desempeño con el personal sujeto a evaluación a su cargo, para acordar con él las acciones que realizará para alcanzar las metas individuales y colectivas así como las actividades que le fueron designadas. Para aquellos miembros del Servicio que se incorporen después de mayo de 2010, el Acuerdo de Desempeño deberá elaborarse y hacerse del conocimiento del Superior Normativo en los 15 días hábiles siguientes a la fecha de su incorporación.

Artículo 74. El Acuerdo de Desempeño es el instrumento de planeación en el que se definen las acciones que deberá realizar el personal sujeto a evaluación para alcanzar las metas y cumplir con las actividades asignadas; así como los plazos en que deberá realizarlas y los recursos que necesitará durante el ejercicio a evaluar. El Acuerdo deberá contener las firmas de compromiso tanto del Superior Jerárquico como del funcionario sujeto a evaluación y la fecha en que se suscribió el Acuerdo.

Artículo 75. El Acuerdo de Desempeño deberá hacerse del conocimiento del Superior Normativo, a más tardar en mayo de 2010, quien podrá solicitar se realicen ajustes al mismo dentro de los diez días hábiles siguientes a la fecha de conocimiento.

Artículo 76. El Acuerdo de Desempeño podrá ser ajustado de común acuerdo entre el personal sujeto a evaluación y sus superiores jerárquico y normativo, durante la etapa de Seguimiento al Desempeño. Los ajustes que se realicen deberán contar con la firma de los involucrados y la fecha correspondiente.

Artículo 77. En la etapa de Seguimiento al Desempeño, es responsabilidad de los superiores jerárquico y normativo revisar los avances definidos en el Acuerdo de Desempeño y registrar en la Bitácora de Desempeño los archivos, impresos o electrónicos, comentarios u observaciones que puedan servir de evidencia sobre el cumplimiento oportuno de las acciones programadas.

Artículo 78. El Superior Jerárquico y el Normativo promoverán Diálogos de Desarrollo con el personal sujeto a evaluación a su cargo, para elaborar el Acuerdo de Desempeño, dar seguimiento al desempeño y aplicar la evaluación del desempeño 2010, y en su caso, acordarán acciones de mejora al desempeño.

Artículo 79. La DESPE, a más tardar en abril de 2010, pondrá a disposición de los evaluadores y del personal sujeto a evaluación, los formatos, guías o instructivos y demás material de apoyo para la elaboración del Acuerdo de Desempeño, de la Bitácora de Desempeño, así como para promover los Diálogos de Desarrollo.

14. Del Programa de mejora al desempeño

Artículo 80. La DESPE implementará un Programa de mejora al desempeño, integrado por la medición de Competencias Directivas; la integración del Diagnóstico del Desempeño Individual y la elaboración del Plan de Mejora del Desempeño Individual con el objetivo de identificar las fortalezas y las áreas de oportunidad de los miembros del Servicio evaluados.

Artículo 81. La medición de Competencias Directivas se realizará durante la aplicación de la evaluación del desempeño y los evaluadores están definidos en el artículo 59.

Artículo 82. La medición de Competencias Directivas consistirá en la valoración de cinco competencias:

- I. Administración de proyectos;
- II. Análisis de problemas y toma de decisiones;
- III. Liderazgo e influencia;
- IV. Negociación, y
- V. Trabajo en equipo.

Los comportamientos de cada Competencia Directiva se detallan en los cuadros siguientes:

1. Administración de proyectos
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recaba y documenta información de los proyectos de trabajo. 2. Se anticipa a las posibles eventualidades en el desarrollo de los proyectos a su cargo. 3. Da un seguimiento oportuno a las actividades de los proyectos bajo su cargo. 4. Comprende las expectativas que los clientes externos tienen sobre los proyectos a su cargo. 5. Elabora programas que especifican los resultados esperados para el proyecto. 6. Diseña programas de ejecución en los cuales se definen a los responsables del proyecto y sus tareas asignadas. 7. Organiza de manera eficiente los recursos para cubrir los requerimientos de sus proyectos. 8. Asigna de manera adecuada las responsabilidades de los participantes en el proyecto. 9. Determina la viabilidad de cada proyecto en proporción a los recursos disponibles. 10. Se anticipa a cambios que puedan impactar la ejecución de los proyectos. 11. Evalúa los resultados obtenidos con base en las metas establecidas para el proyecto. 12. Alinea la ejecución del proyecto con la estrategia organizacional. 13. Asigna eficientemente los recursos necesarios para los proyectos. 14. Dirige sesiones periódicas de avance y valoración de resultados del proyecto. 15. Supervisa la correcta ejecución de las diferentes funciones del personal involucrado en el proyecto.

2. Análisis de problemas y toma de decisiones
<ol style="list-style-type: none"> 16. Es hábil para encontrar los puntos clave de un problema. 17. Identifica la información más relevante de una situación para tomar una decisión. 18. Investiga los antecedentes de las situaciones que se le presentan. 19. Define los límites de los problemas que se le presentan. 20. Propone soluciones que resuelven los problemas de raíz. 21. Busca resolver los problemas mediante soluciones a largo plazo. 22. Establece prioridades en la solución de problemas. 23. Se apoya en herramientas que le permitan obtener información objetiva. 24. Busca más allá de la información evidente con el fin de encontrar soluciones innovadoras a los problemas. 25. Toma decisiones asumiendo niveles de riesgo previamente analizados. 26. Verifica que los resultados obtenidos sean confiables. 27. Resuelve problemas complejos que requieren de análisis y profundidad. 28. Tiene un alto nivel de análisis sobre situaciones críticas para el Instituto. 29. Genera estrategias de solución con una visión global del Instituto. 30. Integra la información de distintas fuentes para generar nuevos enfoques.

3. Liderazgo e influencia

31. Asigna responsabilidades a su equipo en función de los conocimientos de cada integrante.
32. Busca que las personas a su cargo desarrollen sus actividades con base en altos niveles de desempeño.
33. Fomenta la comunicación con sus colaboradores para conocer el avance de los objetivos establecidos.
34. Influye de manera positiva en sus colaboradores para lograr los objetivos establecidos.
35. Brinda la información necesaria a sus colaboradores en función de sus responsabilidades.
36. Mantiene informados a sus colaboradores respecto a los objetivos y estrategias del área.
37. Influye positivamente en su equipo de trabajo al modelar las acciones deseadas.
38. Da retroalimentación al equipo sobre los resultados alcanzados.
39. Otorga a sus colaboradores un adecuado nivel de responsabilidad al delegar actividades.
40. Propone acciones de mejora para el equipo en función de su desempeño.
41. Ayuda a la solución de conflictos interpersonales entre los miembros del equipo.
42. Desarrolla en las personas un sentido de pertenencia hacia los proyectos en los que trabaja.
43. Promueve el diálogo entre sus colaboradores para establecer criterios que faciliten la toma de decisiones.
44. Asesora a sus colaboradores para que asuman nuevas responsabilidades.
45. Promueve la participación de sus colaboradores en el desarrollo de nuevas estrategias.

4. Negociación

46. Expone con claridad los puntos a resolver.
47. Identifica las necesidades de los otros para establecer acuerdos.
48. Se asegura de que los acuerdos establecidos sean cumplidos.
49. Defiende su posición basándose en hechos relevantes.
50. Logra consensos que benefician a las partes involucradas.
51. Enfrenta los desacuerdos sin afectar la meta de la negociación.
52. Logra acuerdos realistas en función de las condiciones establecidas.
53. Se adelanta a los conflictos al detectar los puntos graves de la negociación.
54. Expone las ventajas y desventajas de las propuestas de negociación.
55. Maneja sus emociones durante las negociaciones.
56. Desarrolla estrategias para la solución de conflictos en la negociación.
57. Establece acuerdos satisfactorios por medio de su capacidad para influir.
58. Al encontrarse en situaciones adversas resuelve los conflictos constructivamente.
59. Negocia en función del impacto organizacional que puedan tener los acuerdos establecidos.
60. Genera estrategias flexibles para el proceso de negociación sin perder de vista el punto de negociación.

5. Trabajo en equipo

61. Respeta los objetivos del equipo sin anteponer los intereses personales.
62. Cumple con los lineamientos planteados por el equipo.
63. Muestra disposición y disciplina como parte de su integración al equipo de trabajo.
64. Se apoya en los miembros del equipo para alcanzar los objetivos establecidos.
65. Comunica a los miembros del equipo información relevante para el desarrollo de sus funciones.
66. Apoya a sus colegas para el logro de los objetivos de equipo.
67. Motiva a los colaboradores para expresar sus puntos de vista ante el equipo.
68. Promueve la cooperación entre los miembros del equipo.
69. Fomenta el trabajo en conjunto de los integrantes del equipo.
70. Enfrenta los desacuerdos del equipo acordando soluciones que lo fortalezcan.
71. Promueve la organización de áreas con perspectivas diferentes para alcanzar objetivos organizacionales.
72. Fomenta relaciones de colaboración con el fin de lograr los objetivos establecidos.
73. Fomenta un sentido de identidad y orgullo entre los miembros del equipo.
74. Alinea los objetivos del equipo con la estrategia de la institución.
75. Fomenta una comunicación eficiente entre distintos equipos.

Artículo 83. Cada comportamiento será evaluado mediante la escala que se detalla en el cuadro siguiente:

Respuesta	Puntos
Nada característico	1
Poco característico	2
Característico	3
Muy característico	4

Artículo 84. La DESPE determinará el grado de dominio alcanzado por el personal sujeto a evaluación, en cada competencia directiva, a partir de los resultados otorgados por cada evaluador.

Artículo 85. A partir de los resultados obtenidos en la medición de Competencias Directivas, así como en los factores de la evaluación del desempeño (Competencias Clave y cumplimiento de metas y actividades), la DESPE identificará las áreas de oportunidad y las fortalezas de los miembros del Servicio e integrará el Diagnóstico del Desempeño Individual, que servirá como insumo para que el Superior Jerárquico elabore, con el miembro del Servicio evaluado a su cargo, el Plan de Mejora del Desempeño Individual.

Artículo 86. El Diagnóstico del Desempeño Individual contiene, al menos: el análisis de los resultados obtenidos por el evaluado en cada uno de los factores, el nivel de dominio obtenido en las Competencias Directivas; los comportamientos en que obtuvo las puntuaciones más bajas y más altas; la posición que obtuvo respecto a los miembros del Servicio, en general, en su área de adscripción y en su cargo o puesto, y las necesidades de capacitación manifestadas por el jefe inmediato y por el evaluado.

Artículo 87. Una vez que la DESPE integra el Diagnóstico del Desempeño Individual, el Superior Jerárquico programa con el miembro del Servicio a su cargo, la sesión de retroalimentación en la que se elabora el Plan de Mejora del Desempeño Individual conforme a las instrucciones que emita la DESPE. El Superior Jerárquico podrá solicitar opinión al Superior Normativo correspondiente sobre las acciones que se establecerán en el Plan de Mejora del Desempeño Individual.

Artículo 88. El Superior Jerárquico dará seguimiento al Plan de Mejora del Desempeño Individual durante 2011 y las acciones previstas serán evaluadas en la aplicación de la Evaluación del Desempeño de ese ejercicio.

Capítulo Cuarto De las situaciones de excepción

15. De las situaciones de excepción

Artículo 89. Cuando un funcionario o autoridad del Instituto no evalúe algún factor, por causa plenamente justificada, el peso ponderado correspondiente al factor no evaluado se

dividirá proporcionalmente entre tantos factores se apliquen, con el objeto de brindar equidad en los pesos de los factores restantes.

Artículo 90. En caso de que la Junta apruebe durante el periodo evaluado alguna modificación a la estructura de cargos y puestos del Servicio o una reestructuración en las unidades administrativas, que alteren de manera sustantiva los procesos y actividades a desempeñar por los funcionarios durante el periodo a evaluar, los miembros del Servicio serán evaluados de conformidad a lo establecido en los artículos 56 y 57 de los presentes Lineamientos, y en caso de modificaciones sustantivas en las actividades a desempeñar, el titular del área reestructurada podrá solicitar una modificación a las metas, a efecto de salvaguardar los derechos de los miembros del Servicio.

Artículo 91. Si durante el ejercicio que se evalúa algún miembro del Servicio es amonestado, suspendido y/o multado, los evaluadores del factor Competencias Clave deberán considerar estos elementos en la calificación que asignen. Por lo tanto, en las Competencias Clave: “Aplicación de los principios rectores del Instituto Federal Electoral” y “Conocimiento del Instituto Federal Electoral” no se podrán otorgar puntuaciones mayores a 3, según la escala prevista en el artículo 38 de estos Lineamientos.

Artículo 92. Cuando algún miembro del Servicio esté bajo incapacidad médica durante todo el periodo que se evalúa, no será sujeto a evaluación, y por lo tanto en el Dictamen General de Resultados será considerado como no evaluable. En el supuesto de que la incapacidad médica sea por un periodo menor al ejercicio, no se le evaluarán las metas que se debió realizar durante el periodo que comprende su licencia médica.

Artículo 93. Cuando algún miembro del Servicio que, por necesidades del Instituto, reciba un nombramiento temporal para desempeñar funciones de otro cargo o puesto del Servicio, se le aplicará la evaluación del desempeño por el tiempo que comprende el nombramiento, siempre y cuando éste no sea menor a tres meses dentro del periodo evaluable. La calificación total se integrará de conformidad con lo establecido en el artículo 57.

Artículo 94. Cuando algún miembro del Servicio, que por necesidades del Instituto, sea designado como encargado de despacho de otro cargo o puesto del Servicio, se le aplicará la evaluación del desempeño por el tiempo que comprende la designación, siempre y cuando ésta no sea por un periodo menor a tres meses. La calificación final se integrará de conformidad con lo establecido en el artículo 57.

Artículo 95. Cuando algún funcionario del Instituto de la rama administrativa reciba un nombramiento temporal para desempeñar funciones de un cargo o puesto del Servicio, será evaluado por el tiempo que comprende el nombramiento, siempre y cuando éste no sea menor a tres meses. Dicho funcionario será incluido en el Dictamen General de Resultados que apruebe la Junta y se le notificará el resultado de su evaluación. Lo anterior, con la única finalidad de contar con información sobre el desempeño del funcionario.

Artículo 96. Si algún miembro del Servicio que, por necesidades del Instituto, es designado para desempeñar funciones de otro cargo o puesto de la rama administrativa, no será sujeto a evaluación durante el periodo que dure la designación. Si la designación es por todo el periodo del ejercicio a evaluar, en el Dictamen General de Resultados será considerado como no evaluable.

Artículo 97. Bajo ninguna circunstancia el Evaluador Normativo aplicará al miembro del Servicio metas que no correspondan a su cargo o puesto.

Artículo 98. Los indicadores de los factores Logro Individual y Logro del Equipo podrán ser modificados hasta el mes de junio del año 2010, en el entendido de que pueden generarse Acuerdos del Consejo General y/o Lineamientos o Políticas de las Direcciones Ejecutivas que afecten actividades sustantivas durante el ejercicio que se evalúa. La solicitud de modificación deberá presentarla el Director Ejecutivo correspondiente, mediante escrito dirigido a la DESPE a más tardar el 30 de junio de 2010. La modificación se realizará por Acuerdo de la Junta General Ejecutiva, previo conocimiento de la Comisión del Servicio.

Artículo 99. En los casos en que el personal sujeto a evaluación obtenga en la meta, individual o colectiva, una calificación superior a diez, la DESPE aplicará un reescalamiento de la calificación a todos los evaluados que les aplique la meta. El reescalamiento consistirá en igualar a diez la calificación más alta y el resto de las calificaciones se calcularán multiplicando la calificación obtenida por diez y dividiendo ese producto entre la calificación más alta.

Artículo 100. En caso de que durante el periodo a evaluar se aprueben modificaciones al Calendario, las actividades que sufran modificación serán ajustadas o en su caso eliminadas en los cargos y puestos del personal sujeto a evaluación.

Artículo 101. Frente a la imposibilidad plenamente justificada para ejecutar alguna meta de los factores Logro Individual, Logro del Equipo y Cumplimiento de Actividades, se procederá a hacer la eliminación correspondiente conforme lo siguiente:

- I. Para el caso de metas colectivas, el Líder del Equipo deberá presentar por escrito la solicitud, a más tardar el 30 de noviembre de 2010.
- II. Para el caso de metas individuales, el evaluador normativo deberá hacer la solicitud de eliminación a la Dirección Ejecutiva correspondiente, antes del 30 de noviembre de 2010. El Director Ejecutivo que corresponda valorará si procede la eliminación y, en su caso, solicitará a la DESPE, por escrito, la eliminación de la meta, a más tardar el 03 de diciembre de 2010.
- III. Para los miembros del Servicio que durante el ejercicio evaluado hayan tenido cambio de adscripción o cambio de funciones, y que por esa razón no les haya correspondido realizar la totalidad de las metas o actividades, el evaluador normativo

correspondiente, deberá solicitar a la DESPE a más tardar el 30 de noviembre de 2010, la eliminación de las metas que no deban evaluarse.

IV. Las solicitudes serán valoradas por la DESPE y en su caso procederá a realizar los ajustes, incluyendo la reponderación de las metas o actividades restantes del factor.

Artículo 102. La solicitud de evaluación de actividades extraordinarias deberá presentarse a la DESPE, a más tardar el 30 de noviembre de 2010, conforme lo señalan estos Lineamientos.

Anexo 1

**Cálculo de los factores de la
Evaluación y obtención de la
Calificación Final**

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
1. FACTOR LOGRO INDIVIDUAL	4
2. FACTOR LOGRO DEL EQUIPO	5
3. CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES	5
4. COMPETENCIAS CLAVE	6
5. CALIFICACIÓN FINAL	7

INTRODUCCIÓN

Con el objetivo de dar claridad sobre la forma en que se obtendrán las calificaciones finales, así como por indicador y factor, a continuación se presentan algunos ejemplos que pueden ser de utilidad.

1. FACTOR LOGRO INDIVIDUAL

Para la integración de la calificación del factor Logro Individual se obtiene el promedio simple de las calificaciones de las metas individuales programadas. En este ejemplo, se supone que el MSPE es evaluado en 7 metas individuales, obteniendo una calificación de 7.671.

Logro Individual				
METAS	Eficacia	Eficiencia	Calificación de metas	Reescalamiento
1	10.000	2.000	$10.000 \cdot (1+0.2) = 12.000$ a/	10.000
2	9.000	1.000	$9.000 \cdot (1+0.1) = 9.900$	9.900
3	8.000	0.000	$8.000 \cdot (1+0.0) = 8.000$	8.000
4	8.000	-2.000	$8.000 \cdot (1-0.2) = 6.400$	6.400
5	7.000	2.000	$7.000 \cdot (1+0.2) = 8.400$	8.400
6	5.000	-2.000	$5.000 \cdot (1-0.2) = 4.000$	4.000
7	7.000	0.000	$7.000 \cdot (1+0.0) = 7.000$	7.000
Calificación Logro Individual				$(10+9.9+8+6.4+8.4+4+7)/7 = \mathbf{7.671}$

a/ Se aplica el reescalamiento cuando la calificación es mayor a 10.

2. FACTOR LOGRO DEL EQUIPO

Para la integración de la calificación del factor Logro del Equipo se obtiene el promedio simple de las calificaciones de las metas colectivas programadas. En este ejemplo, se supone que el MSPE es evaluado en 3 metas de equipo, obteniendo una calificación del factor de 9.633.

Logro del Equipo				
METAS	Eficacia	Eficiencia	Calificación de metas	Reescalamiento
1	10.000	2.000	$10.000 \times (1+0.2) = 12.000$ a/	10.000
2	9.000	1.000	$9.000 \times (1+0.1) = 9.900$	9.900
3	9.000	0.000	$9.000 \times (1+0.0) = 9.000$	9.000
Calificación Logro del Equipo				$(10+9.9+9)/3 = \mathbf{9.633}$

a/ Se aplica el reescalamiento cuando la calificación es mayor a 10.

3. CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES

Si a un evaluado se le asignaron siete actividades, de las cuales cumplió con todas de manera oportuna, la calificación de este factor será igual al cociente de número de actividades realizadas entre el número de actividades programadas.

Cumplimiento de Actividades	
Actividades	Cumplimiento de la actividad
1	✓
2	✓
3	✓
4	✓
5	✓
6	✓
7	✓
Calificación de Cumplimiento de Actividades	$(7/7) * 10 = \mathbf{10}$

4. COMPETENCIAS CLAVE

Cada competencia clave se evalúa a través de cierto número de reactivos orientados a verificar la frecuencia en que se observan determinados comportamientos.

Evaluación por competencia = (Suma de puntos otorgados en c/u de los reactivos)/ (No. de reactivos * 5)10

Nota: Se multiplica por cinco, considerando que es la máxima nota que pueden obtener por reactivo.

Ejemplo:

Competencia: Aplicación de los principios rectores del IFE

No. de reactivos = 7

Suma de puntos = 32

Calificación de la competencia = $32 / [7 * 5] 10 = (32 / 35) * 10 = 9.143$

Para obtener la calificación del Factor Competencias Clave se debe calcular el promedio simple de las calificaciones obtenidas en las competencias evaluadas.

COMPETENCIAS CLAVE	
Competencias	Superior Jerárquico
I. Aplicación de los principios rectores del Instituto Federal Electoral;	9.143
II. Conocimiento del Instituto Federal Electoral;	9.350
III. Desarrollo personal y del equipo de trabajo, y	7.829
IV. Visión vinculada a la estrategia institucional.	9.350
Calificación de Competencias Clave	$(9.143+9.350+7.829+9.350)/4$ =8.918

5. CALIFICACIÓN FINAL

Con las calificaciones obtenidas en los factores, y asumiendo para este ejemplo que no se realizaron Actividades Extraordinarias, la Calificación Final se integrara de la siguiente forma:

FACTOR	CALIFICACIÓN OBTENIDA	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
Logro Individual	7.671	0.35	$7.671(0.35) = 2.685$
Logro del Equipo	9.633	0.10	$9.633 (0.1) = 0.963$
Cumplimiento de Actividades	10.000	0.35	$10.00 (0.35) = 3.500$
Competencias Clave	8.918	0.20	$8.918 (0.2) = 1.784$
Calificación Final			$(2.685+0.963+3.5+1.784) = 8.932$

Anexo 2

Metodología para el despliegue de Metas

INDICE

INTRODUCCIÓN	4
1. ALINEACIÓN DE LAS METAS INDIVIDUALES Y COLECTIVAS	5
2. DETERMINACIÓN DE METAS	5
3. DEFINICIÓN DE INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN DE METAS	8
4. EVALUACIÓN DE METAS A TRAVÉS DE INDICADORES	11

INTRODUCCIÓN

Con el fin de que los funcionarios involucrados en el proceso de evaluación se apropien de la metodología para la construcción de indicadores de desempeño, el presente documento explica cómo se definieron estos indicadores, cómo se aplican, cuál es su procesamiento y cómo se interpretan.

Los indicadores de desempeño son medidas específicas, explícitas y objetivamente verificables que permiten valorar el grado de cumplimiento de las metas asignadas. Para su construcción se requiere contar con: i) una definición precisa del atributo que se desea medir e ii) información confiable para realizar la medición. Adicionalmente, se debe tener un objetivo claro que justifique la creación de dicho indicador.

1. ALINEACIÓN DE LAS METAS INDIVIDUALES Y COLECTIVAS

En la Evaluación del Desempeño de los miembros del Servicio Profesional Electoral para el ejercicio 2010, se buscará que las metas individuales y colectivas estén alineadas a los objetivos estratégicos de Políticas y Programas del Instituto Federal Electoral 2010.

A partir de los objetivos estratégicos es posible identificar cuáles son las líneas de acción necesarias para alcanzarlos. Para la implementación de estas líneas de acción es central la participación de los Miembros del Servicio Profesional Electoral (MSPE), cuya actuación debe estar perfectamente alineada con la misión del Instituto. Este alineamiento se logra en la medida que las metas definidas para cada Miembro del Servicio estén diseñadas para contribuir a la realización de los objetivos institucionales.

Una vez que se han definido las metas, el siguiente paso consiste en seleccionar los indicadores que puedan cuantificar mejor los logros individuales o de equipo. Posteriormente, cuando han transcurrido los plazos definidos para la consecución de las metas, se procede a su evaluación vía los indicadores de desempeño. Finalmente, los resultados obtenidos deben analizarse con el propósito de generar estrategias para impulsar la profesionalización de los MSPE.

2. DETERMINACIÓN DE METAS

Las metas de desempeño deberán definirse en términos observables y mensurables; asimismo, en su descripción se debe incluir de manera explícita cuál es el resultado específico que se espera del funcionario. Es muy importante tener comprensión del fenómeno a medir, que en este caso se acota al “desempeño” de los MSPE, esto será de gran ayuda para definir bien las metas, ya que lo que queda mal definido, será erróneamente medido (Nardo et al, 2005:12).¹

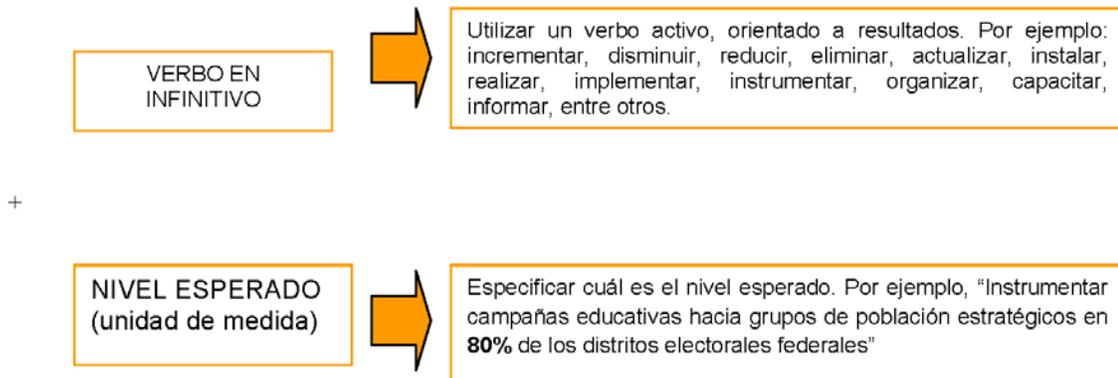
¹ Nardo, M., Saisana, M., Saltelli, A. y Tarantola, S., Hoffman, a. y Giovannini, E. (2005). Handbook on constructing composite indicators: Methodology and user guide, OECD Statistics Working Paper, STD/DOC (2005).

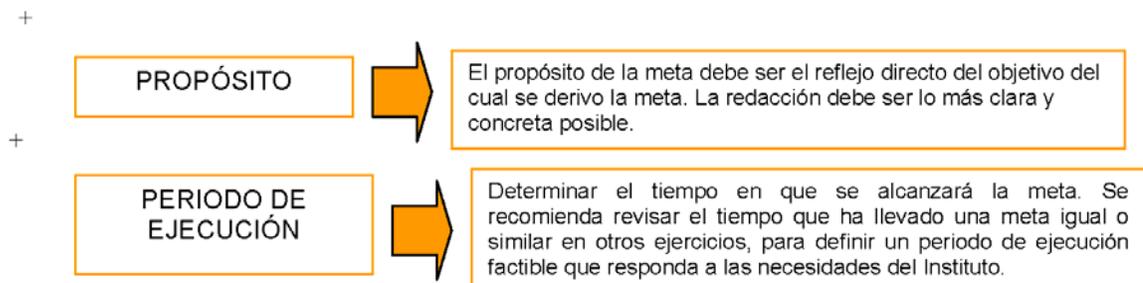
En el nuevo modelo de Evaluación de Desempeño propuesto por la DESPE se ha considerado incluir metas individuales y de equipo como un mecanismo para evaluar de forma más integral el trabajo de los MSPE. Conjuntamente, los logros individuales y de equipo tendrán un peso en la evaluación de desempeño de los MSPE de 45%.

Para la definición de METAS INDIVIDUALES se deberá:

- I. Identificar los objetivos institucionales del área o unidad correspondiente. Los objetivos institucionales deben derivarse del documento “Políticas y Programas Generales del Instituto Federal Electoral”; específicamente se recomienda considerar los *objetivo(s) específico(s)* de los diferentes subprogramas.
- II. Seleccionar aquellos objetivos institucionales, que se consideren relevantes para la definición de metas de desempeño individual.
- III. Las metas individuales deben orientarse a la obtención de resultados concretos. La medición del desempeño basada en resultados es un instrumento poderoso que da información sobre aspectos críticos en el desempeño de los funcionarios, misma que es de gran utilidad para tomar decisiones y corregir cuando sea necesario.

Para lograr que efectivamente las metas individuales se orienten a resultados, se recomienda que la redacción de metas cumpla la siguiente estructura:





IV. Definir el cargo o puesto que deberá cumplir con dicha meta.

V. De los modelos anteriores se ha aprendido que un número grande de metas no favorece un mejor desempeño de los MSPE, y en cambio, si genera dispersión y un cumplimiento parcial de metas. Por tal motivo, para el nuevo modelo, se han establecido cotas que permitan focalizar la actuación de los MSPE en aspectos estratégicos para el Instituto. Para el caso de metas individuales, se ha establecido como mínimo 3 metas y un máximo de 7.

Para la definición de METAS DE EQUIPO se deberá:

- I. Identificar los objetivos institucionales que requieran la participación de un equipo de funcionarios (ya sea de una misma área o de diferentes áreas) para el logro de un fin común. Asimismo, se recomienda derivar las metas de los *objetivos generales* establecidos en el documento “Políticas y Programas Generales del Instituto Federal Electoral”.
- II. Seleccionar aquellos objetivos institucionales, que se consideren relevantes para la definición de metas de equipo intraproceso o interproceso.

Intraproceso: conjunto de acciones encaminadas al logro de un resultado específico de impacto institucional a cargo de un grupo de funcionarios pertenecientes a una

misma unidad administrativa. En el caso de oficinas centrales se identificarán por Dirección de Área o por Dirección Ejecutiva. En Órganos Desconcentrados se identificará por Junta Local, incluyendo sus Juntas Distritales.

Interproceso: conjunto de acciones encaminadas al logro de un resultado específico de impacto institucional a cargo de un grupo de funcionarios pertenecientes a más de una unidad administrativa

- III. Las metas de equipo (intraproceso o interproceso) deben orientarse a la obtención de resultados que contribuyan directamente a los objetivos estratégicos del Instituto.
- IV. La descripción de las metas de equipo también debe apegarse a la estructura mencionada en la definición de metas individuales:
- V. VERBO EN INFINITIVO + NIVEL ESPERADO (unidad de medida) + PROPÓSITO + PERIODO DE EJECUCIÓN
- VI. Definir el número de cargos o puestos que participarán en el logro de la meta.
- VII. Al igual que en las metas individuales, se han establecido cotas en el número de metas que permitan focalizar la actuación de los MSPE en aspectos estratégicos para el Instituto. Para el caso de metas de equipo, se ha considerado como mínimo 1 meta y tres como máximo.

3. DEFINICIÓN DE INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN DE METAS

Los indicadores son medidas cuantitativas o cualitativas derivadas de una serie de hechos observables. En ese sentido, los indicadores son un buen instrumento para monitorear el desempeño de los Miembros del Servicio Profesional Electoral (MSPE).

ETAPA I. De la revisión que se hizo de las metas asignadas a los MSPE en años anteriores fue posible concluir que un criterio que prevalece en un alto porcentaje es el de eficacia, lo cual está relacionado con el tipo de trabajo que se realiza en el Instituto. Por tal motivo se ha considerado este criterio como eje de la evaluación, sin que éste sea el único.

De acuerdo con la construcción de metas que se propone, se puede obtener con facilidad el indicador de eficacia para cada una de las metas. El indicador de eficacia, que mide el nivel de cumplimiento de la meta, se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Indicador de Eficacia} = [(NA-NI) / (NE-NI)] * 10$$

Nivel alcanzado (NA)

Nivel esperado (NE)

Nivel Inicial (NI)

En caso de que el Nivel Inicial (NI) sea cero, la expresión se simplifica a:

$$\text{Indicador de Eficacia} = (NA/NE) * 10$$

ETAPA II. El Indicador de Eficacia es el “indicador base”, a partir del cual se puede medir la Eficiencia. En Eficiencia interesa medir atributos como: Oportunidad, Calidad, Optimización de Recursos. Se recomienda seleccionar esto(s) atributo(s) solamente si ello contribuye a medir el logro de la meta. Para la evaluación de los atributos de Eficiencia, el tratamiento que se propone es el siguiente:

a) Seleccionar qué aspectos, además del cumplimiento, se requieren medir. Por ejemplo:

- Oportunidad. Se mide si la meta fue alcanzada en el tiempo estimado.
- Optimización de recursos. Se busca medir qué tan bien se han utilizado los recursos (materiales, financieros y humanos) en el cumplimiento de la meta.
- Calidad. Se busca evaluar los productos generados de acuerdo a normas o referencias externas.

- b) Establecer la ponderación de cada atributo de acuerdo a tres niveles. El nivel más bajo aplica para los casos en que se haya operado sin la presencia de ese atributo. El nivel intermedio aplica para los casos en que hay una presencia aceptable del atributo. Por último, el nivel alto se refiere a una presencia importante del atributo.

Ejemplo 1: Ponderación del atributo de Oportunidad

PO=Ponderador de oportunidad	Oportunidad
-5%	No se cumplió en el tiempo estimado
0	Se cumplió la meta en el tiempo estimado
5%	Se cumplió la meta de manera anticipada y esto repercutió en un beneficio para el área correspondiente.

Ejemplo 2: Ponderación del atributo de Optimización de Recursos

POR=Ponderador de optimización de recursos	Optimización de Recursos
-10%	Uso poco eficiente de los recursos
0	Uso eficiente de recursos. Se utilizaron los recursos que se tenían programados.
10%	Uso muy eficiente de los recursos.

Ejemplo 3: Ponderación del atributo de Calidad

PC=Ponderador de calidad	Calidad
-5%	No se cumplen con las referencias definidas para el control de calidad
0	Se cumplen con las referencias definidas para el control de calidad
5%	Se cumple sobresalientemente con las referencias definidas para el control de calidad

Etapa III. La evaluación de la meta se integrara de la siguiente forma:

$$\text{Evaluación de la meta } i = \text{Indicador de Eficacia } (1 + PO + POR + PC)$$

PREMISAS

Si el "evaluado" obtiene el nivel programado en la meta, pero:

- a) no cumple con los atributos del Factor Eficiencia, obtendrá una evaluación menor a 10.
- b) cumple cada atributo del Factor Eficiencia con valores medio obtendrá una evaluación igual a 10.
- c) cumple cada atributo del Factor Eficiencia con valores altos, obtendrá una evaluación mayor a 10.

4. EVALUACIÓN DE METAS A TRAVÉS DE INDICADORES

Una vez que se ha definido una meta cuantificable y se han establecido los otros indicadores a evaluar, la evaluación de metas es muy sencilla.

A continuación se presentan algunos ejemplos para la evaluación de las metas.

4.1 FORMATO: METAS INDIVIDUALES

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	RESULTADOS OBTENIDOS
Objetivo	DESCRIPCIÓN DEL OBJETIVO	
Puesto	Responsable de cumplir la meta	
Nivel Esperado (META)	VERBO EN INFINITIVO + NIVEL ESPERADO (unidad de medida) + PROPÓSITO + PERIODO DE EJECUCIÓN	
Nivel Inicial	Nivel con el que se inicia la meta, puede ser igual o mayor a cero	
Nivel alcanzado		Nivel de cumplimiento alcanzado
Ponderador del atributo Oportunidad	-PO	Nivel alcanzado del ponderador del factor Oportunidad
	0	
	PO	
Indicador de Eficacia	$[(NA-NI)/(NE-NI)]*10$	Resultado del Indicador de Eficacia
Indicador de Eficiencia	Atributo a evaluar: Oportunidad	
Evaluación de la meta	Evaluación de la meta i = Indicador de Eficacia (1 + Ponderador de Oportunidad)	Porcentaje obtenido en la Evaluación de la meta

Ejemplo de una meta individual asignada al Vocal del Registro Federal de Electores de la Junta Ejecutiva Local.

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	RESULTADOS OBTENIDOS
Objetivo	Mantener actualizada la cartografía electoral para facilitar las tareas de planeación y operación de las campañas de actualización, capacitación y organización electoral.	
Puesto	Vocal del Registro Federal de Electores en la Junta Local Ejecutiva	
Nivel Esperado (META)	Alcanzar una cobertura de al menos 95% de las secciones reportadas con actualización cartográfica para la primera semana del mes de octubre de 2009.	
Nivel Inicial		80%
Nivel alcanzado		94
Ponderador de Oportunidad		-20%
		0
		20%
Indicador de Eficacia	$[(NA-NI)/(NE-NI)]*100$	$[(94-80)/(95-80)]*10= 9.333$
Evaluación de la meta	Indicador de Eficacia * (1 + Ponderador de Oportunidad)	$9.333(1+0.2)= 11.199$

En este caso la calificación se reescala, dado que rebasa la escala 0 a 10; suponiendo que es la calificación más alta, el evaluado obtendría una calificación de 10.

4.2 FORMATO: METAS DE EQUIPO*

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	RESULTADOS OBTENIDOS
Objetivo	DESCRIPCIÓN DEL OBJETIVO	
Responsable de la meta de equipo	Enumeración de puestos que participan en la meta de equipo, incluyendo al responsable.	
Puestos que participan en la meta de equipo:		
Nivel Esperado (META)	VERBO EN INFINITIVO + NIVEL ESPERADO (unidad de medida) + PROPÓSITO + PERIODO DE EJECUCIÓN	
Nivel Inicial	Nivel con el que se inicia la meta, puede ser igual o mayor a cero	
Nivel alcanzado		Nivel de cumplimiento alcanzado
Ponderador de Oportunidad	-PO	Nivel alcanzado del ponderador de Oportunidad
	0	
	PO	
Indicador de Eficacia	$[(NA-NI)/(NE-NI)]*100$	Resultado del Indicador de Eficacia
Indicador de Eficiencia	Atributo a evaluar: OPORTUNIDAD	
Evaluación de la meta	Evaluación de la meta i = Indicador de Eficacia (1 + Ponderador de oportunidad)	Porcentaje obtenido en la Evaluación de la meta

Ejemplo de una meta de equipo asignada a la DECEYEC y DEOE (meta de equipo interproceso)

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	RESULTADOS OBTENIDOS
Objetivo	Planear e implementar la estrategia de capacitación e integración de mesas directivas de casillas.	
Responsable de la meta de equipo	DECEYEC DEOE	
Puestos que participan en la meta de equipo:	DECEYEC DEOE -Juntas Ejecutivas Locales <ul style="list-style-type: none"> o Vocal Ejecutivo Local o Vocal de Capacitación Electoral y Educación Cívica o Vocal de Organización Electoral Distrital Juntas Ejecutivas Distritales <ul style="list-style-type: none"> o Vocal Ejecutivo Distrital o Vocal de Organización Electoral Distrital 	
Nivel Esperado (META)	Integrar el 98% de las mesas directivas de casilla (sin incluir aquellas mesas integradas con ciudadanos tomados de la fila)	
Nivel alcanzado		94
Ponderador de Oportunidad	-20%	-20% (Ver cuadro con criterios de oportunidad)
	0	
	20%	
Indicador de Eficacia	$[NA/NE]*10$	$(94/98)= 9.591\%$
Indicador de Eficiencia	Atributo a evaluar: oportunidad	
Evaluación de la meta	Indicador de Eficacia * (1 + Ponderador de Oportunidad)	$9.591(1+(-0.2))= 9.591(0.8)=$ 7.673

PO	Oportunidad
-20%	Se integró menos del 98% de las mesas directivas de casilla
0	Se integró 98% de las mesas directivas de casilla
20%	Se integró más del 98% de las mesas directivas de casilla