



JUNTA GENERAL EJECUTIVA

Anexo 1

**Lineamientos para la Evaluación del Desempeño de los
miembros del Servicio Profesional Electoral
correspondiente al ejercicio 2015.**

**CAPÍTULO PRIMERO
DISPOSICIONES GENERALES**

I. CONCEPTOS, OBJETO DE REGULACIÓN Y ÁMBITO DE APLICACIÓN DE LOS LINEAMIENTOS	3
II. DEL PERIODO A EVALUAR Y DE LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN.....	6
III. DE LAS FACULTADES DE LA JUNTA GENERAL EJECUTIVA DEL INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL.....	6
IV. DE LAS FACULTADES DE LA COMISIÓN DEL SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL NACIONAL.....	6
V. DE LAS FACULTADES DE LA DESPEN.....	7

**CAPÍTULO SEGUNDO
DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

VI. DE LOS FACTORES A EVALUAR Y SUS PONDERACIONES.....	8
VII.DE LOS FACTORES LOGRO INDIVIDUAL Y LOGRO DEL EQUIPO	9
VII.1 DE LOS INDICADORES EFICACIA Y EFICIENCIA CORRESPONDIENTES A LOS FACTORES LOGRO INDIVIDUAL Y LOGRO DEL EQUIPO	11
VIII..... DEL FACTOR COMPETENCIAS CLAVE	13
IX. DEL FACTOR COMPETENCIAS PARA PRESIDENTE DE CONSEJO LOCAL O DISTRITAL.	16
X. DE LA INTEGRACIÓN DE LA CALIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	19
X.1 DE LA CALIFICACIÓN FINAL.....	19
X.2 DE LA CALIFICACIÓN FINAL Y LOS NIVELES DE DESEMPEÑO	20
XI. DE LOS EVALUADOS.....	21
XII.DE LOS EVALUADORES	22
XIII..... DE LA APROBACIÓN Y NOTIFICACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	27

**CAPÍTULO TERCERO
DEL ACUERDO DE DESEMPEÑO Y EL PROGRAMA DE MEJORA DEL DESEMPEÑO**

XIV. DEL ACUERDO DE DESEMPEÑO	28
XV. DEL PROGRAMA DE MEJORA DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL	28
TRANSITORIOS.....	38

Lineamientos para la evaluación del desempeño de los miembros del Servicio Profesional Electoral correspondiente al ejercicio 2015.

CAPÍTULO PRIMERO

DISPOSICIONES GENERALES

I. Conceptos, objeto de regulación y ámbito de aplicación de los Lineamientos

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

Acuerdo de desempeño: Es el instrumento mediante el cual el superior jerárquico y el evaluado definen las acciones y los plazos que deberá cumplir el evaluado para alcanzar las metas asignadas, con el propósito de contar con un instrumento de planeación actualizable de forma permanente. El Acuerdo del Desempeño se hace del conocimiento del superior normativo, quien puede emitir observaciones al mismo.

Área Normativa: Refiere a las áreas de oficinas centrales del Instituto que diseñan, dan seguimiento y evalúan las metas individuales y/o colectivas para los miembros del Servicio Profesional Electoral adscritos tanto en oficinas centrales como en órganos desconcentrados.

Bitácora de desempeño: Es el instrumento que utiliza el evaluado y el superior, sea jerárquico o normativo, para registrar los avances del evaluado en el cumplimiento de metas.

Comisión: Comisión del Servicio Profesional Electoral Nacional.

Competencia: Es el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes requeridos para lograr las metas y resultados esperados en cada cargo o puesto del Servicio Profesional Electoral.

Consejo General: Consejo General del Instituto Nacional Electoral.

DESPEN: Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral Nacional.

Despliegue de metas: Proceso mediante el cual se diseñan las metas en las que se establecen los resultados que se esperan de cada miembro del Servicio Profesional Electoral en el desempeño de su cargo o puesto.

Encargado de despacho: Es la designación temporal para cubrir una vacante del SPE que realiza el Secretario Ejecutivo, a propuesta de la DESPEN y previo conocimiento de la Comisión, conforme lo establecen los artículos del 117 al 123 del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del personal del Instituto Federal Electoral.

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

Evaluado: Es el personal del Instituto que ocupa un cargo o puesto del Servicio Profesional Electoral, mediante nombramiento provisional o titular, o bien por ocupación temporal o encargado de despacho y que, de acuerdo con los requisitos señalados en los presentes Lineamientos, es sujeto de evaluación.

Evaluador: Es el personal del Instituto Nacional Electoral que participa en la valoración de alguno de los factores que integran la evaluación del desempeño.

Gestión del desempeño: Es el proceso en el que se definen las expectativas del desempeño individual y colectivo de los miembros del Servicio; se da seguimiento, se realizan los ajustes necesarios para alcanzar las metas; se evalúan los resultados y se identifican las áreas de oportunidad para establecer acciones que mejoren el desempeño. La gestión del desempeño se integra por cuatro etapas: planeación del desempeño, seguimiento al desempeño, evaluación del desempeño y programa de mejora al desempeño.

Guía para el Diseño de metas: Es la Guía para el diseño de metas individuales y colectivas para el ejercicio 2015 que elabora la DESPEN.

Incorporación temporal: Es el procedimiento mediante el cual se designa a una persona del Instituto Nacional Electoral para cubrir las vacantes de urgente ocupación en cargos o puestos del Servicio Profesional Electoral.

Instituto: Instituto Nacional Electoral.

Junta: Junta General Ejecutiva del Instituto Nacional Electoral.

Ley: Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales.

Líder de equipo: Es el Vocal Ejecutivo de Junta Local Ejecutiva, en el caso de órganos desconcentrados, y el Director Ejecutivo que tiene bajo su coordinación cargos o puestos del Servicio Profesional Electoral, en el caso de oficinas centrales; que tiene la responsabilidad de definir y asignar las metas colectivas para los miembros del Servicio bajo su coordinación.

Lineamientos: Lineamientos para la evaluación del desempeño de los miembros del Servicio Profesional Electoral correspondiente al ejercicio 2015.

Lineamientos de inconformidades: Lineamientos que regulan el procedimiento en materia de inconformidades que formulen los miembros del Servicio Profesional Electoral con motivo de los resultados que obtengan en sus evaluaciones del desempeño.

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.

Modelo Integral de Planeación Institucional: Modelo de Planeación del Instituto Nacional 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, presta sus servicios de manera regular y realiza actividades que no sean exclusivas de los miembros del Servicio.

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

Programa de mejora del desempeño individual: Es el documento que elaboran en acuerdo el Superior Jerárquico y el evaluado a su cargo, en el que se establecen las acciones que este último deberá realizar para mejorar su desempeño, a partir del diagnóstico de desempeño.

PEI: Plan Estratégico Institucional 2012-2015 aprobado mediante acuerdo CG229/2011.

Planeación Táctica y Operativa: Refiere al documento Planeación Táctica y Operativa del Instituto Nacional Electoral para el ejercicio 2015.

Representantes de partidos políticos: Son los representantes propietarios con derecho a voz, pero sin voto, designados por cada partido político para representarlo ante el Instituto, en los Consejos Locales o en los Consejos Distritales, según sea el caso.

Servicio: Servicio Profesional Electoral.

Sesión de retroalimentación: Es la reunión que organiza el Superior Jerárquico con el evaluado a su cargo para que, a partir del diagnóstico del desempeño individual, elaboren el Programa de mejora del desempeño individual del evaluado.

SIISPE: Sistema Integral de Información del Servicio Profesional Electoral.

Artículo 2. Los presentes Lineamientos tienen por objeto regular la operación de la evaluación del desempeño de los miembros del Servicio correspondiente al ejercicio 2015. Para tal efecto, los Lineamientos determinan los criterios, los evaluadores, los procedimientos y los factores cualitativos y cuantitativos, así como sus ponderaciones, para valorar, de manera objetiva y transparente, la actuación del personal de carrera.

Artículo 3. 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 4. Los Lineamientos son aplicables, en su calidad de evaluados, al personal del Instituto que, durante 2015 ocupe un cargo o puesto en la estructura del Servicio; y en su calidad de evaluadores, a las autoridades y al personal del Instituto, de conformidad con el Estatuto.

El personal del Instituto que participe en la evaluación deberá observar y cumplir en todo momento las normas, políticas y procedimientos aplicables durante el desarrollo de la evaluación del desempeño.

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

Artículo 5. La evaluación del desempeño correspondiente al ejercicio 2015 comprenderá el periodo del 2 de enero al 31 de diciembre de 2015, salvo la evaluación que apliquen los Consejeros Electorales Locales y Distritales y los representantes de los partidos políticos ante los Consejos Locales y Distritales.

La evaluación del desempeño que realicen los consejeros electorales y los representantes de los partidos políticos a los Presidentes de los Consejos Locales y Distritales iniciará a partir del día en que se instalen los Consejos Locales y Distritales en cada una de las entidades federativas y en cada uno de los distritos electorales. Las evaluaciones que realicen formarán parte de los resultados de la evaluación del desempeño del ejercicio 2015 de los miembros del Servicio que sean evaluados.

Artículo 6. La aplicación de la evaluación del desempeño se realizará en enero y febrero de 2016, con excepción de la que apliquen los consejeros electorales locales y distritales y los representantes de los partidos políticos.

III. De las facultades de la Junta General Ejecutiva del Instituto Nacional Electoral

Artículo 7. Corresponde a la Junta:

- a) Aprobar los Lineamientos y metas individuales y colectivas para la evaluación del desempeño de los miembros del Servicio que presente la DESPEN.
- b) Aprobar, en su caso, las solicitudes de incorporación y modificación de metas de los factores Logro Individual y Logro del Equipo para la evaluación del desempeño de los miembros del Servicio que le presente la DESPEN.
- c) Aprobar el dictamen general de resultados de la evaluación del desempeño que integre la DESPEN.
- d) Resolver y, en su caso, aprobar cualquier circunstancia no prevista por los Lineamientos a propuesta de la DESPEN.

IV. De las facultades de la Comisión del Servicio Profesional Electoral Nacional

Artículo 8. Corresponde a la Comisión:

- a) Emitir observaciones y autorizar la propuesta de Lineamientos y metas individuales y colectivas para la evaluación del desempeño de los miembros del Servicio que presente la DESPEN.
- b) Autorizar, en su caso, las solicitudes de incorporación y modificación de metas de los factores Logro Individual y Logro del Equipo para la evaluación del desempeño de los miembros del Servicio que presente la DESPEN.
- c) Conocer el dictamen general de resultados de la evaluación del desempeño que integre la DESPEN.
- d) Conocer y valorar cualquier circunstancia no prevista por los Lineamientos, a propuesta de la DESPEN.

V. De las facultades de la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral Nacional

Artículo 9. Corresponde a la DESPEN:

- a) Elaborar la propuesta de Lineamientos y presentarla a la Comisión para su autorización y a la Junta para su aprobación.
- b) Elaborar la Guía para el diseño de metas, coordinar con las áreas normativas el diseño de las metas individuales y colectivas y verificar que éstas cumplan con los criterios metodológicos y los requisitos establecidos en los presentes Lineamientos.
- c) Verificar que las propuestas de metas que presenten los responsables del diseño de metas, así como las solicitudes de modificación e incorporación cumplan con los criterios metodológicos y de equidad, certeza y objetividad establecidos en los presentes Lineamientos; emitir el dictamen correspondiente y, en su caso, solicitar los ajustes pertinentes, previo a la autorización de la Comisión y a la aprobación de la Junta.
- d) Para los casos de metas que no se hayan cumplido, o su nivel de cumplimiento no haya sido alcanzado por causas ajenas al evaluado, dictaminar y autorizar las solicitudes que realicen los evaluadores normativos para la eliminación y, en su caso, ajustes.
- e) Difundir entre evaluados y evaluadores, los Lineamientos, las metas y, en su caso, la modificación de las mismas, a partir del día hábil siguiente a su aprobación por la Junta, privilegiando las vías de comunicación electrónicas del Instituto.
- f) Emitir los instrumentos necesarios para capacitar a los evaluados y a los evaluadores.
- g) Propiciar mecanismos que promuevan el diálogo entre el evaluador y el evaluado.
- h) 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; previo a que la Junta apruebe el dictamen general de resultados de la evaluación del desempeño.

- i) Vigilar que los evaluadores se apeguen a los principios de objetividad, certeza, equidad e imparcialidad y, en caso de detectar que las calificaciones que asignen no corresponden a los soportes documentales presentados o a la motivación registrada, solicitar que ajusten las calificaciones conforme a la evidencia presentada.
- j) 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 2015.
- k) Solicitar la colaboración de la Unidad Técnica 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.
- l) Coordinar la aplicación de la evaluación del desempeño e integrar el dictamen general de resultados de la evaluación del desempeño, el cual se presentará a la Junta para su aprobación, previo conocimiento de la Comisión.
- m) Integrar el dictamen de resultados individuales de los evaluados y notificarlos en un periodo no mayor a un mes posterior a la aprobación del dictamen general de resultados por parte de la Junta.
- n) Solicitar la colaboración de las Direcciones Ejecutivas y, en su caso, de las Unidades Técnicas del Instituto, bajo la coordinación del Secretario Ejecutivo, para el Despliegue de metas y la aplicación de la evaluación, así como en las actividades del ciclo de Gestión del Desempeño.

CAPÍTULO SEGUNDO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

VI. De los factores a evaluar y sus ponderaciones

Artículo 10. La evaluación del desempeño valora el cumplimiento cualitativo y cuantitativo, tanto individual como colectivo, de las metas asignadas a los funcionarios que ocupan un cargo o puesto del Servicio, así como de los comportamientos asociados a los principios y valores institucionales. Para tales efectos, se tomarán en cuenta la Ley, el Plan Estratégico Institucional 2012-2015; el Manual de Planeación, Programación y Presupuestación; el Modelo Integral de Planeación Institucional; la Planeación Táctica y Operativa y el Catálogo de cargos y puestos del Servicio.

Artículo 11. La evaluación del desempeño considera los siguientes factores:

- a) **Logro Individual.** Valora el desempeño del evaluado en el cumplimiento de las metas individuales asignadas a su cargo o puesto.
- b) **Logro del Equipo.** Valora el desempeño de un equipo de trabajo en el cumplimiento de metas colectivas cuyo resultado debe contribuir directamente a los objetivos estratégicos y/o a los Proyectos Estratégicos del Instituto.
- c) **Competencias Clave.** Es el aspecto cualitativo del desempeño del evaluado. Valora los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes requeridos para lograr los resultados esperados.
- d) **Competencias para Presidente de Consejo Local o Distrital.** Este factor aplicará únicamente a los miembros del Servicio que hayan ocupado el cargo de Vocal Ejecutivo Local o Distrital, según el caso, por al menos tres meses durante el Proceso Electoral Federal 2014-2015, a partir de la instalación del Consejo que presida.

VII. De los factores Logro Individual y Logro del Equipo

Artículo 12. La DESPEN es responsable de coordinar el despliegue de metas individuales y colectivas. Las metas individuales y colectivas serán aprobadas por la Junta, previa autorización de la Comisión.

Durante el periodo de febrero a junio de 2015, las áreas normativas y los líderes de equipo, responsables de elaborar las metas individuales y colectivas de los miembros del Servicio, podrán solicitar a la DESPEN la incorporación de metas nuevas. El periodo de ejecución de dichas metas iniciará a partir de la fecha en que sean aprobadas por la Junta, previa autorización de la Comisión y se hagan del conocimiento de los miembros del Servicio.

Artículo 13. La definición y asignación de metas de los factores Logro Individual y Logro del Equipo se realizará conforme a la Guía para el Diseño de Metas emitida por la DESPEN correspondiente al ejercicio 2015 y estará a cargo de las áreas normativas en el ámbito de competencia definido en los presentes Lineamientos.

Artículo 14. Excepcionalmente y 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, las áreas normativas podrán solicitar, a más tardar el 30 de junio de 2015, la modificación de metas existentes, en cuyo caso las solicitudes que presenten los vocales ejecutivos de Junta Local Ejecutiva, deberán dirigirse al área normativa correspondiente, la cual, en su caso, turnará a la DESPEN con su visto bueno. La modificación se realizará por Acuerdo de la Junta General Ejecutiva, previa autorización de la Comisión.

Artículo 15. 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 con lo establecido en el artículo 50 de los presentes Lineamientos, y en caso de modificaciones sustantivas a las funciones, el titular del área reestructurada podrá solicitar a la DESPEN la modificación a las metas, a efecto de salvaguardar los derechos de los miembros del Servicio, siempre y cuando el periodo de ejecución no haya vencido.

Artículo 16. Frente a la imposibilidad plenamente justificada para ejecutar alguna meta individual o colectiva, se procederá a hacer la eliminación correspondiente conforme a lo siguiente:

- a) Para el caso de metas colectivas, el líder de equipo deberá presentar por escrito la solicitud a la DESPEN, a más tardar el 30 de octubre de 2015. En el caso de las metas colectivas de órganos desconcentrados, la solicitud deberá acompañarse del visto bueno del titular del área normativa responsable del seguimiento y evaluación de la meta que se solicita eliminar.
- b) Para el caso de metas individuales de cargos y puestos de órganos desconcentrados a nivel local, el Superior Normativo valorará si procede la eliminación y, en su caso, solicitará a la DESPEN, por escrito, la eliminación de la meta, a más tardar el 30 de octubre de 2015.
- c) Para el caso de metas individuales de cargos y puestos de órganos desconcentrados a nivel distrital y de cargos y puestos de la estructura desconcentrada del Registro Federal de Electores a nivel local, el Superior Normativo deberá hacer la solicitud de eliminación a la Dirección Ejecutiva correspondiente o a la Dirección Jurídica, a más tardar el 16 de octubre de 2015. El Director Ejecutivo que corresponda o el Director Jurídico valorará si procede la eliminación y, en su caso, solicitará a la DESPEN, por escrito, la eliminación de la meta, a más tardar el 30 de octubre de 2015.
- d) Para el caso de metas individuales del cargo de Coordinador Operativo, el Vocal Ejecutivo de la Junta Local Ejecutiva correspondiente hará la solicitud de eliminación a la DESPEN, a más tardar el 30 de octubre de 2015.

Para el caso de metas individuales de cargos y puestos de oficinas centrales, el Director Ejecutivo correspondiente deberá hacer la solicitud de eliminación a la DESPEN, a más tardar el 30 de octubre de 2015.

Artículo 17. Si derivado de una incorporación, cambio de cargo/puesto, readscripción, comisión, licencia o algún otro motivo ajeno al evaluado, a éste no le correspondió realizar la totalidad de alguna meta individual, el Superior Normativo correspondiente deberá solicitar a la DESPEN a más tardar el 30 de octubre de 2015 el ajuste correspondiente. Para el caso de metas colectivas, si al evaluado no le correspondió participar en alguna meta, el líder de equipo correspondiente deberá solicitar por escrito a la DESPEN, a más tardar el 30 de octubre de 2015, darlo de baja en el equipo de trabajo correspondiente.

Artículo 18. Las solicitudes de eliminación o ajuste de metas serán valoradas por la DESPEN y, en su caso, procederá a realizar los ajustes y/o la reponderación de las metas restantes del factor.

Artículo 19. Para el factor Logro Individual en el ejercicio 2015, a cada cargo o puesto del Servicio se le asignará un mínimo de tres metas.

Artículo 20. Los factores Logro Individual y Logro del Equipo se integran por los indicadores Eficacia y Eficiencia de las metas que se asignen al evaluado y se calcula de conformidad con lo previsto en el punto VII.1 de los presentes Lineamientos.

Artículo 21. La calificación del factor Logro Individual se obtiene a partir del promedio simple de las calificaciones obtenidas en cada una de las metas asignadas.

Artículo 22. 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 evaluado en función de los equipos de trabajo en los que participó.

Artículo 23. Para el factor Logro del Equipo, cada evaluado deberá participar en al menos una meta colectiva, cada una con la misma ponderación y cada meta deberá aplicar a cuando menos tres funcionarios sujetos a evaluación. La calificación obtenida en cada meta aplicará para todos los integrantes del equipo a quienes se les asignó la meta.

Artículo 24. La definición y asignación de metas del factor Logro del Equipo estará a cargo de los líderes de equipo. El Secretario Ejecutivo podrá validar todas las metas colectivas y, en su caso, proponer metas colectivas obligatorias.

Las metas de este factor que propongan los Vocales Ejecutivos de Junta Local Ejecutiva deberán contar con el visto bueno de los titulares de las áreas normativas responsables de su seguimiento y evaluación. Las áreas normativas podrán proponer metas colectivas obligatorias para los órganos desconcentrados.

VII.1 De los indicadores Eficacia y Eficiencia correspondientes a los factores Logro Individual y Logro del Equipo

Artículo 25. Los factores Logro Individual y Logro del equipo son valorados mediante dos indicadores: Eficacia y Eficiencia. Estos indicadores son medidas cuantitativas que proporcionan información sobre el cumplimiento de las metas asignadas.

Indicador Eficacia

Artículo 26. 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 contra el nivel esperado y se calcula mediante la fórmula siguiente:

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

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

El Nivel Esperado (NE) es definido por la instancia que diseñe la meta, individual o colectiva y representa el resultado que se espera logre el evaluado para cumplir con los objetivos institucionales.

Indicador Eficiencia

Artículo 27. El indicador Eficiencia es una medida cuantitativa que valora si la meta fue cumplida por el evaluado, con uno o más de los siguientes atributos: Oportunidad, Optimización de Recursos y Calidad. La *Oportunidad* valora el tiempo en que se cumplió la meta; la *Optimización de Recursos* valora la racionalidad en el uso de los recursos; y la *Calidad* valora si el resultado de la meta cumplió con las características previamente determinadas.

Artículo 28. La ponderación para cada atributo de Eficiencia 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 o con una presencia no aceptable de ese atributo. El *nivel medio* significa una presencia aceptable de dicho atributo. El *nivel alto* corresponde a una manifestación sobresaliente del atributo durante la ejecución de la meta.

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

Nivel	Ponderación	Definición	Atributos del Indicador Eficiencia		
			Oportunidad	Optimización de Recursos	Calidad
Bajo	- (% asignado)	Aplica para los casos en que se haya operado sin la presencia o con presencia no aceptable de ese atributo.	Se cumplió la meta después del plazo establecido.	Se usaron más recursos de los programados o se realizaron menos actividades de las previstas con los recursos programados.	No se cumplieron las características de calidad definidas para la meta.
Medio	0	Aplica para los casos en que hay una presencia aceptable del atributo.	Se cumplió la meta en el plazo establecido.	Se utilizaron los recursos que se tenían programados para las actividades.	Se cumplieron las características de calidad definidas como satisfactorias para la meta
Alto	+ (% asignado)	Aplica para los casos en que se observa una presencia contundente del atributo y por lo tanto evidencia un desempeño sobresaliente.	Se cumplió la meta de manera anticipada y esto repercutió en un beneficio para el área correspondiente.	Se usaron menos recursos de los programados para las mismas actividades o se incrementaron las actividades con los recursos programados.	Se cumplieron las características de calidad definidas como sobresalientes para la meta

Artículo 29. La ponderación de los atributos de oportunidad y calidad será de al menos 5%; la ponderación del atributo de optimización de recursos será, cuando más, de 5%. La suma de las ponderaciones de los tres atributos será de 20%. En dicha asignación el valor absoluto que se asigne es el mismo para el nivel alto (+), que para el nivel bajo (-).

Artículo 30. 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 anterior.

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

$$\text{Calificación de la meta} = \text{Indicador Eficacia} (1 + \text{Indicador Eficiencia})$$

Artículo 31. En los casos en que el evaluado obtenga en la meta, individual o colectiva, una calificación superior a diez, la DESPEN 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.

En todos los casos en que la meta aplique a un solo evaluado o a un solo equipo de trabajo, el reescalamiento de dicha meta se realizará considerando que la calificación más alta a obtener es 12.

VIII. Del factor Competencias Clave

Artículo 32. El factor Competencias Clave representa el aspecto cualitativo del desempeño del evaluado. El factor está integrado por tres competencias:

1. Visión estratégica institucional.
2. Aprendizaje y desarrollo de talento.
3. Apego a los principios rectores del Instituto Nacional Electoral.

Artículo 33. Los comportamientos a evaluar por cada Competencia se detallan a continuación.

1. VISIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL	
1.1	Identifica los principios rectores del INE.
1.2	Identifica los fines del Instituto Nacional Electoral.
1.3	Identifica la visión, misión, políticas y programas generales, así como los proyectos estratégicos del Instituto.
1.4	Identifica la estructura del Instituto así como las funciones y relaciones entre las áreas que la integran.

1. VISIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL	
1.5	Identifica las responsabilidades de su área y puesto.
1.6	Identifica los conocimientos y habilidades requeridos para el desempeño de su puesto.
1.7	Comunica a otros la visión y estrategia del Instituto, generando una visión compartida con los miembros de los equipos en los que trabaja.
1.8	Proporciona información a sus colaboradores sobre las responsabilidades de sus puestos y las actividades que deben desarrollar.
1.9	Identifica el impacto de su desempeño y del equipo de trabajo en el ciudadano o usuario final.
1.10	Orienta su desempeño y el de sus colaboradores hacia los objetivos institucionales.

2. APRENDIZAJE Y DESARROLLO DE TALENTO	
2.1	Identifica sus áreas de oportunidad para mejorar su desempeño.
2.2	Cumple las actividades de formación y desarrollo profesional en tiempo, forma y de acuerdo a los criterios de calidad establecidos.
2.3	Comparte con sus compañeros y otras áreas, su conocimiento y experiencia a través de los mecanismos institucionales.
2.4	Solicita retroalimentación y asesoría de su superior y compañeros para incrementar sus conocimientos y habilidades.
2.5	Promueve la objetividad en la evaluación del desempeño.
2.6	Establece estándares de desempeño para mejorar los resultados individuales y/o del equipo de trabajo.
2.7	Promueve actividades de aprendizaje y desarrollo para fortalecer las competencias propias y de sus colaboradores, con base en las áreas de oportunidad identificadas.
2.8	Impulsa las iniciativas de aprendizaje de sus colaboradores.
2.9	Impulsa el concepto de autodesarrollo como una responsabilidad individual.
2.10	Da seguimiento al desarrollo de sus colaboradores tanto en competencias como en resultados y los alienta a crecer en sus puestos.

3. APEGO A LOS PRINCIPIOS RECTORES DEL INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL	
3.1	Logra los objetivos del Instituto respetando los principios rectores con independencia de sus intereses y principios personales.
3.2	Realiza sus funciones con apego a las leyes, normas, lineamientos y ordenamientos jurídicos que apliquen.
3.3	Maneja con transparencia la información y los recursos bajo su responsabilidad, promoviendo la rendición de cuentas.
3.4	Cumple con los compromisos establecidos en tiempo y forma.
3.5	Optimiza los recursos y bienes que tiene asignados y fomenta su consumo moderado.
3.6	Promueve el respeto a la diversidad y al pluralismo, en las relaciones humanas.
3.7	Ofrece trato digno a todas las personas, independientemente de sus diferencias.
3.8	Promueve el diálogo y la conciliación para resolver las diferencias laborales y profesionales.
3.9	Realiza acciones que contribuyen a mejorar el ambiente de trabajo.
3.10	Difunde entre sus colaboradores los principios rectores del INE, generando identificación y compromiso.

Artículo 34. Cada Competencia se califica a través de la evaluación de al menos cinco de los diez comportamientos que la integran, mediante una escala ordinal de cinco niveles de frecuencia y considerando el número de incidentes críticos positivos o negativos que el evaluador haya registrado durante el ejercicio a evaluar en el formato especificado por la DESPEN. La calificación y la distribución de incidentes críticos, por nivel de frecuencia, se definen en el cuadro siguiente:

Nivel de Frecuencia	Calificación	Incidentes críticos registrados	
Nunca	2	Sólo incidentes críticos negativos y ninguno positivo.	-----
Casi nunca	4	Más incidentes críticos negativos que positivos.	----+-
La mitad de las veces	6	Igual número de incidentes críticos positivos que negativos	+ - + - +
Casi siempre	8	Más incidentes críticos positivos que negativos.	+++--+
Siempre	10	Sólo incidentes críticos positivos y ninguno negativo.	+++++

Un incidente crítico es un hecho sobre el comportamiento del evaluado, que puede ser positivo o negativo. Un incidente crítico positivo es aquella situación en que el evaluado demostró el comportamiento que se evalúa. Un incidente crítico negativo es aquella situación contraria al comportamiento que se evalúa.

Artículo 35. La calificación de una Competencia se obtiene mediante el promedio simple de la calificación de los comportamientos evaluados correspondientes a dicha Competencia.

Artículo 36. Si durante el ejercicio que se evalúa el evaluado 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 la Competencia Clave: "Apego a los principios rectores del Instituto Nacional Electoral" no se podrán otorgar calificaciones mayores a 4, según la escala prevista en el artículo 34 de estos Lineamientos.

Artículo 37. La calificación obtenida en cada competencia es la que otorga el Superior Jerárquico y con valoraciones complementarias, en los siguientes casos:

- a) Para el caso de los vocales ejecutivos de Junta Local Ejecutiva, los coordinadores de área y directores 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%. En estos casos, la evaluación de los Consejeros Electorales del Consejo General se aplica una vez que el Superior Jerárquico correspondiente haya concluido su evaluación.
- b) Para los casos de los vocales Secretarios, de Organización Electoral, de Capacitación Electoral y Educación Cívica y del Registro Federal de Electores de Junta Distrital Ejecutiva, la calificación se integra mediante una suma ponderada en la que el Superior Jerárquico tiene un peso de 70% y el Superior Normativo tiene un peso de 30%.

Artículo 38. La calificación del factor Competencias Clave se obtiene mediante el promedio simple de la calificación de cada una de las tres competencias.

IX. Del factor Competencias para Presidente de Consejo Local o Distrital.

Artículo 39. El factor Competencias para Presidente de Consejo Local o Distrital valora 15 comportamientos relacionados con las Competencias: Apego a los Principios Rectores del INE, Liderazgo e influencia y Negociación que se esperan del Vocal Ejecutivo como Presidente de Consejo Local o Distrital, según sea el caso. Los comportamientos a evaluar por cada competencia se detallan a continuación:

COMPETENCIA	COMPORTAMIENTOS A EVALUAR
Apego a los principios rectores del Instituto Nacional Electoral	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desempeña sus funciones anteponiendo el marco normativo y los principios institucionales sobre sus opiniones, creencias o preferencias políticas o sociales o de otra índole. 2. Ofrece trato digno a todas las personas independientemente de su género, raza, posición política, capacidad económica y física, nivel jerárquico u otra cualidad humana. 3. Cumple con las responsabilidades del cargo sin utilizarlo como medio para la obtención de beneficios económicos o políticos ilegítimos. 4. Cumple con los compromisos establecidos en tiempo, forma y contenido. 5. Busca solución pacífica a problemas y conflictos de su entorno laboral, promoviendo el diálogo y la conciliación.
Liderazgo e influencia	<ol style="list-style-type: none"> 6. Busca que las personas bajo su coordinación desarrollen sus actividades con base en altos niveles de desempeño. 7. Mantiene informados a sus colaboradores respecto a los objetivos y estrategias del área. 8. Ayuda a la solución de conflictos interpersonales entre los miembros del equipo. 9. Desarrolla en las personas un sentido de pertenencia hacia los proyectos en los que trabaja. 10. Promueve el diálogo entre sus colaboradores para establecer criterios que faciliten la toma de decisiones.
Negociación	<ol style="list-style-type: none"> 11. Maneja sus emociones durante las negociaciones. 12. Establece acuerdos satisfactorios por medio de su capacidad para influir. 13. Al encontrarse en situaciones adversas resuelve los conflictos constructivamente. 14. Negocia en función del impacto institucional que puedan tener los acuerdos establecidos. 15. Genera estrategias flexibles para el proceso de negociación sin perder de vista el punto de negociación.

Artículo 40. Para ser sujeto de la evaluación del factor Competencias para Presidente de Consejo Local o Distrital, el miembro del Servicio debe ocupar el cargo de Vocal Ejecutivo Local o Vocal Ejecutivo Distrital, por al menos tres meses durante el Proceso Electoral Federal 2014-2015, contados a partir del día en que se instale el Consejo Local o el Consejo Distrital, según sea el caso.

Artículo 41. La evaluación del factor Competencias para Presidente de Consejo Local o Distrital estará a cargo de los Consejeros Electorales y de los representantes de los partidos políticos que integran los consejos locales o distritales.

Para participar en la evaluación del Presidente de Consejo Local o Distrital, tanto los Consejeros Electorales como los representantes de los partidos políticos deben haber participado por lo menos tres meses en el Consejo que preside el Vocal Ejecutivo a evaluar, a efectos de contar con los elementos necesarios para aplicar la evaluación.

Artículo 42. La evaluación del factor Competencias para Presidente de Consejo Local o Distrital se realizará previo al inicio de la sesión de conclusión del Proceso Electoral Federal 2014-2015, en la fecha y hora que convoque el Presidente del Consejo Local o Distrital, bajo la coordinación del Vocal Secretario Local o Distrital, según sea el caso y a través del SIISPE, o en los medios que disponga la DESPEN.

Al momento de aplicar la evaluación no deberán estar presentes los Presidentes de Consejo Local o Distrital, según el caso, a efecto de fomentar que la evaluación de los Consejeros Electorales y los representantes de los partidos políticos del Consejo que presidan se realice de manera certera, objetiva e imparcial.

Artículo 43. Cada evaluador, sea Consejero Electoral o representante de partido político evaluará, de manera individual cada uno de los 15 comportamientos mediante una escala ordinal de cinco niveles de frecuencia y considerando el número de incidentes críticos positivos o negativos que haya observado durante el ejercicio a evaluar. La puntuación y la distribución de incidentes críticos por nivel de frecuencia se definen en el cuadro siguiente:

Nivel de Frecuencia	Calificación	Tipo de incidentes críticos registrados	
Nunca	2	Sólo incidentes críticos negativos y ninguno positivo.	- - - - -
Casi nunca	4	Más incidentes críticos negativos que positivos.	- - - + + -
La mitad de las veces	6	Igual número de incidentes críticos positivos que negativos	+ - + - - +
Casi siempre	8	Más incidentes críticos positivos que negativos.	+ + + - - +
Siempre	10	Sólo incidentes críticos positivos y ninguno negativo.	+ + + + +

Un incidente crítico es un hecho sobre el comportamiento del evaluado, que puede ser positivo o negativo. Un incidente crítico positivo es aquella situación en que el evaluado demostró el comportamiento que se evalúa. Un incidente crítico negativo es aquella situación en que el evaluado no manifestó el comportamiento que se evalúa.

Si durante su desempeño como Presidente de Consejo Local o Distrital el evaluado es amonestado, suspendido y/o multado, los evaluadores deberán considerar estos elementos en la calificación que asignen a los comportamientos de la Competencia "Apego a los principios rectores del Instituto Nacional Electoral", por lo que en dichos comportamientos, los evaluadores no podrán otorgar calificaciones mayores a 4, según la escala prevista en el cuadro anterior.

Artículo 44. La calificación de cada Competencia se obtiene mediante el promedio simple de la calificación de los comportamientos evaluados correspondientes a dicha Competencia.

Por cada evaluador se calculará la calificación promedio otorgada en cada una de las tres competencias.

La calificación del factor Competencias para Presidente de Consejo Local y Distrital se obtendrá a partir de la suma ponderada del promedio de las calificaciones otorgadas por los consejeros electorales del Consejo Local o Distrital, que tiene un peso de 4% más el promedio de las calificaciones otorgadas por los representantes de los partidos políticos del Consejo Local o Distrital, según sea el caso, cuyo peso es de 1%.

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

X.1 De la Calificación Final

Artículo 45. La Calificación Final para los miembros del Servicio se integra por la suma ponderada de las calificaciones obtenidas en cada uno de los tres factores, según se detalla a continuación:

Factor	Ponderación	Indicadores
Logro Individual	50%	Eficacia y Eficiencia en metas individuales.
Logro del Equipo	20%	Eficacia y Eficiencia en metas colectivas.
Competencias Clave	30%	1. Visión estratégica institucional. 2. Aprendizaje y desarrollo de talento. 3. Apego a los principios rectores del Instituto Nacional Electoral.
Calificación Final	100%	

Artículo 46. En el caso de los miembros del Servicio que sean evaluados como Presidente de Consejo Local o Distrital, por al menos tres meses durante el Proceso Electoral Federal 2014-2015; la Calificación Final se integra por la suma ponderada de las calificaciones obtenidas en cada uno de los factores, según se detalla a continuación:

Factor	Ponderación	Indicadores
Logro Individual	50%	Eficacia y Eficiencia en metas individuales.
Competencias para Presidente de Consejo Local o Distrital	5%	15 Indicadores de desempeño.
Logro del Equipo	20%	Eficacia y Eficiencia en metas colectivas
Competencias Clave	25%	1. Visión estratégica institucional. 2. Aprendizaje y desarrollo de talento. 3. Apego a los principios rectores del Instituto Nacional Electoral.
Calificación Final	100%	

Artículo 47. Cuando un factor no sea evaluado 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.

X.2 De la Calificación Final y los niveles de desempeño

Artículo 48. La Calificación Final mínima aprobatoria de la evaluación del desempeño correspondiente al ejercicio 2015 es de siete. El personal de carrera que no apruebe la evaluación del desempeño será separado del Servicio en los términos previstos en la Ley y en el Estatuto.

A cada Calificación Final obtenida corresponderá un nivel de desempeño, conforme a la tabla siguiente:

Calificación Final obtenida	Nivel de desempeño
10.000	Sobresaliente
9.000 a 9.999	Muy bueno
8.000 a 8.999	Bueno
7.000 a 7.999	Regular
Menor a 7.000	No aprobatorio

XI. De los evaluados.

Artículo 49. Para ser sujeto de evaluación, el evaluado deberá haberse desempeñado como mínimo tres meses en el mismo cargo o puesto, durante el ejercicio que se evalúa.

Artículo 50. En caso de que el evaluado se haya desempeñado durante el ejercicio que se evalúa, en dos o más cargos/puestos del Servicio, por al menos tres meses en cada uno y de manera continua, se valorarán los factores en cada cargo o puesto que ocupó, mismos que se ponderarán por el tiempo en que se haya desempeñado en cada cargo o puesto.

Artículo 51. En caso de que el evaluado se haya desempeñado, durante el ejercicio que se evalúa, en el mismo cargo o puesto pero en dos o más áreas de adscripción, se aplicarán los siguientes criterios:

- a) Para el factor Logro Individual, cada meta individual será evaluada por el Superior Normativo de la adscripción en donde haya concluido dicha meta.
- b) Para los factores Logro del Equipo y Competencias Clave, aplica lo establecido en el artículo anterior.

Artículo 52. Cuando algún evaluado esté bajo incapacidad médica, no será sujeto de evaluación por el periodo señalado en la licencia médica. Si el periodo de la incapacidad médica es mayor a nueve meses, no será sujeto a evaluación en todo el ejercicio, y por lo tanto, en el dictamen general de resultados de la evaluación del desempeño será considerado como no evaluable.

Artículo 53. Cuando algún miembro del Servicio que, por necesidades del Instituto, reciba un nombramiento temporal o sea designado como encargado de despacho para desempeñar funciones de otro cargo o puesto del Servicio, se le aplicará la evaluación del desempeño por el tiempo que comprende el nombramiento o la designación, siempre y cuando éste no sea menor a tres meses dentro del periodo evaluable. El miembro del Servicio será evaluado como titular del cargo o puesto en el que fue nombrado temporalmente o designado y la Calificación Final se integrará de conformidad con lo establecido en los artículos 45, 46 y 50.

Artículo 54. 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 55. Cuando un miembro del Servicio, por necesidades del Instituto, es designado para desempeñar funciones de un cargo o puesto de la rama administrativa, no será sujeto de evaluación durante el periodo que dure la designación. Si la designación es mayor a nueve meses no será sujeto de evaluación por todo el periodo del ejercicio a evaluar, en el dictamen general de resultados de la evaluación del desempeño será considerado como no evaluable.

XII. De los evaluadores

Artículo 56. Para aplicar las evaluaciones correspondientes, el evaluador deberá estar en activo en el Instituto, incluso hasta el momento de aplicar la evaluación del desempeño 2015.

Artículo 57. En la evaluación de los factores Logro Individual, Logro del Equipo, Competencias Clave y Competencias para Presidente de los Consejos Locales y Distritales, se prevén los siguientes roles de evaluadores, según el factor y el cargo o puesto que desempeñe el funcionario a evaluar:

- a) **Superior Normativo:** Es el funcionario responsable de dar seguimiento y evaluar las metas individuales y/o colectivas asignadas a los miembros del Servicio y, en el caso de órganos desconcentrados, los vocales de Junta Local Ejecutiva dan seguimiento y evalúan las Competencias Clave para los correspondientes vocales de Junta Distrital Ejecutiva, según se establece en el artículo 37.
- b) **Superior Jerárquico:** Es el responsable de evaluar el factor Competencias Clave.
- c) **Consejeros Electorales del Consejo General:** Serán evaluadores del factor Competencias Clave para el personal del Instituto que ocupe los cargos de Vocal Ejecutivo de Junta Local Ejecutiva, 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.
- d) **Consejeros Electorales de Consejo Local o Distrital:** Son ciudadanos que son nombrados de conformidad con la Ley para integrar los Consejos durante el Proceso Electoral Federal. Dentro de sus atribuciones está la de supervisar que se realicen todas y cada una de las etapas del Proceso Electoral Federal de conformidad con la Ley. Estos funcionarios participarán en la evaluación de Competencias para Presidente de los Consejos Locales y Distritales.
- e) **Representantes de partidos políticos:** Son ciudadanos que fungen como representantes propietarios de los partidos políticos con derecho a voz pero sin voto, ante los Consejos Locales y Distritales y son designados por cada partido político; participarán en la evaluación de Competencias para Presidente de los Consejos Locales y Distritales.

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

Evaluadores en Órganos Desconcentrados

Junta Local Ejecutiva

Evaluado	Evaluadores	
Cargo	Factor Logro Individual Superior normativo Pueden participar titulares de otras áreas de oficinas centrales, según las metas que apruebe la Junta General Ejecutiva.	Factor Competencias Clave Superior jerárquico y Consejeros Electorales del Consejo General
Vocal Ejecutivo Local	Directores Ejecutivos de	Secretario Ejecutivo
	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación Electoral y Educación Cívica • Organización Electoral • Prerrogativas y Partidos Políticos • Administración • Registro Federal de Electores 	Consejeros Electorales del Consejo General
Vocal Secretario Local	<ul style="list-style-type: none"> • Director Ejecutivo de Organización Electoral • Director Ejecutivo de Administración • Director Jurídico 	Vocal Ejecutivo Local
Vocal de Capacitación Local	Director Ejecutivo de Capacitación Electoral y Educación Cívica	Vocal Ejecutivo Local
Vocal de Organización Local	Director Ejecutivo de Organización Electoral	Vocal Ejecutivo Local
Vocal de Registro Local	Director Ejecutivo del Registro Federal de Electores	Vocal Ejecutivo Local
Coordinador Operativo	Vocal Ejecutivo Local	Vocal Ejecutivo Local
Jefe de Monitoreo a Módulos	Vocal del Registro Federal de Electores Local	Vocal del Registro Federal de Electores Local
Jefe de Oficina de Cartografía Estatal	Vocal del Registro Federal de Electores Local	Vocal del Registro Federal de Electores Local
Jefe de Oficina de Seguimiento y Análisis Local	<ul style="list-style-type: none"> Director Ejecutivo del Registro Federal de Electores Vocal del Registro Federal de Electores Local 	Vocal del Registro Federal de Electores Local

Nota: El Vocal Ejecutivo Local también será evaluado por los Consejeros Electorales y los Representantes de los Partidos Políticos ante el Consejo Local en el factor Competencias para Presidente de Consejo Local.

Evaluadores en órganos desconcentrados

Junta Distrital Ejecutiva

Evaluado	Evaluadores	
Cargo	Factor Logro Individual Superior normativo Pueden participar titulares de otras áreas de oficinas centrales, según las metas que apruebe la Junta General Ejecutiva.	Factor Competencias Clave Superior jerárquico y, en su caso, Superior Normativo
Vocal Ejecutivo Distrital	Vocales de Junta Local. Según la asignación de metas.	Vocal Ejecutivo Local
Vocal Secretario Distrital	Vocal Secretario Local	Vocal Ejecutivo Distrital Vocal Secretario Local
Vocal de Capacitación Electoral y Educación Cívica Distrital	Vocal de Capacitación Electoral y Educación Cívica Local	Vocal Ejecutivo Distrital Vocal de Capacitación Electoral y Educación Cívica Local
Vocal de Organización Electoral Distrital	Vocal de Organización Electoral Local	Vocal Ejecutivo Distrital Vocal de Organización Electoral Local
Vocal del Registro Federal de Electores Distrital	Vocal del Registro Federal de Electores Local	Vocal Ejecutivo Distrital Vocal del Registro Federal de Electores Local
Jefe de Oficina de Seguimiento y Análisis Distrital	Vocal del Registro Federal de Electores Distrital Jefe de Oficina Seguimiento y Análisis Local Según la asignación de metas	Vocal del Registro Federal de Electores Distrital

Nota: El Vocal Ejecutivo Distrital también será evaluado por los Consejeros Electorales y los Representantes de los Partidos Políticos ante el Consejo Distrital en el factor Competencias para Presidente de Consejo Distrital.

Evaluadores en oficinas centrales

Evaluado	Evaluadores	
Cargo	Factor Logro Individual Superior normativo	Factor Competencias Clave Superior jerárquico
Coordinador de Área	Director Ejecutivo del Registro Federal de Electores	Director Ejecutivo del Registro Federal de Electores
		Consejeros Electorales del Consejo General
Director de Área	El Director Ejecutivo correspondiente*	Director Ejecutivo o Coordinador de Área*
		Consejeros Electorales del Consejo General
Subdirector de Área	El Director de Área correspondiente	Director de Área
Jefe de Departamento	El Subdirector de Área correspondiente	Subdirector de Área
Técnico	El jefe de departamento correspondiente	Jefe de Departamento

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

Para el caso de metas colectivas, el evaluador será el titular de la Dirección Ejecutiva o Unidad Técnica a cargo del proyecto o del Objetivo Operativo Anual del que se deriven las metas.

Artículo 58. Los evaluadores podrán solicitar información al evaluado y éste podrá aportarle los elementos que sustenten el cumplimiento de sus metas. Lo anterior, con el fin de que los evaluadores cuenten con los elementos suficientes para realizar una evaluación objetiva.

Artículo 59. Para realizar la evaluación del factor Competencias Clave, 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, previo a la aplicación de la evaluación, mediante un escrito en que se exponga la justificación.

Artículo 60. En caso de que el cargo o puesto de algún evaluador, sea Superior Jerárquico o Normativo esté vacante, la evaluación correspondiente la aplicará la persona que ocupe el siguiente nivel jerárquico en línea ascendente.

En todo caso, deberá evaluar 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:

- a) Para el factor Competencias Clave, si el evaluador, 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 evaluado y haya estado adscrito en esa área o Junta ejecutiva durante al menos tres 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 de Competencias Clave será aplicada invariablemente por el Superior inmediato, en línea ascendente.

- b) Los vocales de área de Junta Local que evalúan el factor Competencias Clave a sus homólogos distritales, que no hayan tenido relación funcional directa por al menos tres meses con sus evaluados, no podrán ser evaluadores y, por lo tanto, la calificación que obtengan los miembros del Servicio será la que otorgue el Superior Jerárquico.
- c) Para el factor Logro Individual, 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.
- d) Para el factor Logro del Equipo, las metas serán valoradas por el Director Ejecutivo o el titular de la Unidad Técnica que corresponda y la calificación otorgada podrá contar con la validación del Secretario Ejecutivo.

Artículo 61. Los evaluadores aplicarán, durante todo el ciclo de la Gestión del Desempeño, los procedimientos establecidos en estos Lineamientos, basándose en criterios objetivos y equitativos, tal como lo dispone el artículo 444, fracción IX del Estatuto y el Acuerdo de la Junta por el que se establecen los Lineamientos para la determinación de sanciones previstas en el Estatuto.

Artículo 62. Es responsabilidad del Superior Jerárquico:

- a) Dar seguimiento al desempeño de cada uno de los miembros del Servicio a su cargo y recopilar la evidencia necesaria para aplicar su evaluación del desempeño.
- b) Aplicar la evaluación de manera objetiva e imparcial y motivar en tiempo, modo y lugar la calificación que asignen a los evaluados conforme lo determine la DESPEN. Asimismo, deberá mantener bajo su resguardo la evidencia para sustentar la evaluación y entregarla a la DESPEN en caso de que se lo solicite.

Artículo 63. Es responsabilidad del Superior Normativo:

- a) Dar seguimiento al cumplimiento de las metas y, en su caso, de las Competencias Clave, por parte de los miembros del Servicio que le corresponde evaluar y recopilar los soportes documentales necesarios para aplicar la evaluación del desempeño.
- b) En caso de que se separe del cargo que ocupa durante el ejercicio 2015, entregar la bitácora y los soportes documentales de cada evaluado a su cargo, al funcionario que reciba los asuntos bajo su responsabilidad, de conformidad con el artículo 7 del Estatuto.
- c) En caso de que durante 2015 el evaluado cambie de adscripción, entregar al Superior Normativo de la nueva adscripción del evaluado, dentro de los diez días hábiles posteriores

al cambio de adscripción, la bitácora actualizada sobre los avances en el cumplimiento de las metas asignadas.

- d) Solicitar, conforme lo determine la DESPEN, la eliminación de metas a que refieren los artículos 16 y 17 de los Lineamientos.
- e) Aplicar la evaluación de manera objetiva e imparcial y motivar en tiempo, modo y lugar la calificación que asigne a los evaluados conforme lo determine la DESPEN. Asimismo, deberá mantener bajo su resguardo los documentos o archivos utilizados para sustentar la evaluación y entregarlos a la DESPEN en caso de que le sean requeridos.
- f) Bajo ninguna circunstancia el superior normativo evaluará metas que no correspondan al cargo o puesto del evaluado.

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

Artículo 64. La obtención de los resultados individuales y colectivos de la evaluación del desempeño correspondiente al ejercicio 2015, así como la integración del dictamen general de resultados y del dictamen de resultados individuales, es responsabilidad exclusiva de la DESPEN.

Artículo 65. El dictamen general de resultados se integra por los resultados individuales obtenidos por el evaluado e incluye, el ejercicio evaluado, nombre del evaluado, cargo o puesto de la última adscripción evaluada, las calificaciones por factor y la Calificación Final, así como el Nivel de Desempeño alcanzado.

Artículo 66. El dictamen de resultados individuales incluye la calificación que obtuvo el evaluado en cada uno de los factores: Logro Individual, Logro del Equipo y Competencias Clave, así como los indicadores que los integran; para el caso de Vocales Ejecutivos de Junta Local y Distrital se incluyen también las calificaciones de los factores Competencias para Presidente de Consejo Local Distrital, según sea el caso. También se incluye el ejercicio evaluado, la Calificación Final y el Nivel de Desempeño alcanzado.

Artículo 67. Una vez que la Junta apruebe el dictamen general de resultados de la evaluación del desempeño correspondiente al ejercicio 2015, la DESPEN, en un periodo no mayor a un mes, contado a partir del siguiente día de su aprobación, notificará a los miembros del Servicio, mediante un oficio/circular, lo siguiente:

- a) La fecha en que la Junta aprobó el dictamen general de resultados de la evaluación del desempeño correspondiente al ejercicio 2015 y,
- b) La fecha a partir de la cual podrán consultar el dictamen de resultados individuales en el SIISPE.

Un miembro del Servicio es notificado cuando firma el acuse de recibo del oficio/circular y haya iniciado el periodo a partir del cual la DESPEN ponga a disposición de los miembros del Servicio el dictamen de resultados individuales.

La DESPEN podrá utilizar otros mecanismos de notificación que el Consejo General apruebe como mecanismos válidos jurídicamente, tales como la firma electrónica, en términos de la normatividad aplicable a esos mecanismos.

Artículo 68. La DESPEN 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 69. La presentación de inconformidades sobre los resultados de la evaluación del desempeño correspondiente al ejercicio 2015 por parte de los evaluados, se sujetará a lo dispuesto en los artículos 198 y 199 del Estatuto, y a los Lineamientos de inconformidades.

CAPÍTULO TERCERO

DEL ACUERDO DE DESEMPEÑO Y EL PROGRAMA DE MEJORA DEL DESEMPEÑO

XIV. Del Acuerdo de Desempeño

Artículo 70. El Superior Jerárquico y el evaluado deberán elaborar el Acuerdo de Desempeño conforme a la guía que emita la DESPEN, con la participación del Superior Normativo.

Artículo 71. El Superior Normativo podrá solicitar se realicen ajustes al Acuerdo de Desempeño según los plazos establecidos en la guía emitida por la DESPEN.

Artículo 72. El Acuerdo de Desempeño podrá ser ajustado de común acuerdo entre el evaluado y los superiores Jerárquico y Normativo, durante el ejercicio. Los ajustes que se realicen deberán ser validados por el evaluado y el Superior Jerárquico y contar con el visto bueno del Superior Normativo.

Artículo 73. En la etapa de seguimiento al desempeño, es responsabilidad de los superiores Jerárquico y Normativo y del evaluado, revisar los avances definidos en el Acuerdo de Desempeño y llevar el registro de los archivos, impresos o electrónicos, comentarios u observaciones que puedan servir de evidencia sobre el cumplimiento oportuno de las acciones programadas, en los medios que consideren pertinentes.

XV. Del Programa de mejora del desempeño individual

Artículo 74. El Diagnóstico del desempeño individual tiene el propósito de identificar las fortalezas y las áreas de oportunidad de los miembros del Servicio evaluados, para que el Superior Jerárquico y el miembro del Servicio elaboren el Programa de mejora del desempeño individual.

Artículo 75. Como un componente del diagnóstico, la DESPEN coordinará la medición de Competencias Directivas, misma que se realizará durante la evaluación del desempeño y será aplicada por los evaluadores definidos en el artículo siguiente.

Artículo 76. En la evaluación de Competencias Directivas se prevén los siguientes roles diferentes de evaluadores:

- a) **Superior Jerárquico:** Es el jefe inmediato del evaluado en la estructura ocupacional de cargos o puestos.
- b) **Evaluador par:** Es el personal del Instituto con un nivel de responsabilidad igual o similar al del evaluado, que labora en la misma área de trabajo, que tiene una relación funcional directa y comparte actividades para el cumplimiento de los fines institucionales. Podrá haber evaluadores pares que tengan un nivel superior o inferior al del evaluado.
- c) **Evaluador subordinado:** Es el personal del Instituto que se encuentra bajo la coordinación del evaluado.
- d) **Autoevaluación:** Es la que aplica el evaluado sobre su desempeño.

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

Evaluadores en Órganos Desconcentrados

Junta Local Ejecutiva

Evaluado	Evaluadores
Cargo/Puesto	Evaluadores de Competencias Directivas La autoevaluación la aplica el propio evaluado
Vocal Ejecutivo Local	Superior jerárquico: Secretario Ejecutivo
	Pares (3) Vocales de Junta Local: Secretario, de Capacitación Electoral y Educación Cívica, de Organización Electoral y del Registro Federal de Electores. Se consideran como pares porque la restricción geográfica impide que un Vocal Ejecutivo Local pueda observar los comportamientos de otro Vocal Ejecutivo Local.
	Subordinados (3) Vocales Ejecutivos Distritales o en su caso personal administrativo.
Vocal Secretario Local	Superior jerárquico: Vocal Ejecutivo Local
	Pares (3): Vocales de Junta Local: de Capacitación Electoral y Educación Cívica, de Organización Electoral y del Registro Federal de Electores. Por la cercanía con que trabajan, estos vocales pueden observar mejor los comportamientos, que los Vocales Secretarios de otra Junta Local.
	Subordinados (3): Vocales Secretarios Distritales o personal administrativo, en su caso
Vocal de Capacitación	Superior jerárquico: Vocal Ejecutivo Local

Evaluado	Evaluadores
Cargo/Puesto	Evaluadores de Competencias Directivas La autoevaluación la aplica el propio evaluado
Electoral y Educación Cívica Local	Pares (3): Vocales de Junta Local: Secretario, de Organización Electoral y del Registro Federal de Electores. Subordinados (3): Vocales de Capacitación Electoral y Educación Cívica Distritales o personal administrativo, en su caso
Vocal de Organización Electoral Local	Superior jerárquico: Vocal Ejecutivo Local Pares (3): Vocales de Junta Local: Secretario, de Capacitación Electoral y Educación Cívica y del Registro Federal de Electores. Subordinados (3): Vocales de Organización Electoral Distritales o Personal Administrativo, en su caso
Vocal del Registro Federal de Electores Local	Superior jerárquico: Vocal Ejecutivo Local Pares (3): Vocales de Junta Local: Secretario, de Capacitación Electoral y Educación Cívica y de Organización Electoral. Subordinados (3): Vocal del Registro Federal de Electores Distritales, Jefe de Oficina de Cartografía Estatal, Jefe de Oficina de Seguimiento y Análisis Local y en su caso Jefe de Monitoreo a Módulos
Coordinador Operativo	Superior jerárquico: Vocal Ejecutivo Local Pares (3): Vocales de Junta Local: Secretario, Capacitación Electoral y Educación Cívica, de Organización Electoral y del Registro Federal de Electores. 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.
Jefe de Monitoreo a Módulos	Superior jerárquico: Vocal del Registro Federal de Electores Local Pares (3): Jefe de Oficina de Cartografía Estatal y Jefe de Oficina de Seguimiento y Análisis Local y personal administrativo Subordinado (3): Personal administrativo
Jefe de Oficina de Cartografía Estatal	Superior jerárquico: Vocal de Registro Federal de Electores Local Pares (3): Jefe de Monitoreo a Módulos y Jefe de Oficina de Seguimiento y Análisis Local y personal administrativo Subordinados (3): Personal administrativo
Jefe de Oficina de Seguimiento y Análisis Local	Superior jerárquico: Vocal de Registro Federal de Electores Local Pares (3): Jefe de Monitoreo a Módulos y Jefe de Oficina de Cartografía Estatal y personal administrativo Subordinados (3): Personal administrativo

Evaluadores en órganos desconcentrados

Junta Distrital Ejecutiva

Evaluado	Evaluadores
Cargo/Puesto	Evaluadores de Competencias Directivas La autoevaluación la aplica el propio evaluado
Vocal Ejecutivo Distrital	Superior jerárquico: Vocal Ejecutivo Local
	Pares (3): Vocales de Junta Distrital: Secretario, de Capacitación Electoral y Educación Cívica, de Organización Electoral y del Registro Federal de Electores. Se consideran como pares porque la restricción geográfica impide que un Vocal Ejecutivo Distrital pueda observar los comportamientos de otro Vocal Ejecutivo Distrital.
	Subordinados (3): Personal administrativo
Vocal Secretario Distrital	Superior jerárquico: Vocal Ejecutivo Distrital
	Pares (3): Vocales de Junta Distrital: de Capacitación Electoral y Educación Cívica, de Organización Electoral y del Registro Federal de Electores.
	Subordinados (3): Personal administrativo
Vocal de Capacitación Electoral y Educación Cívica Distrital	Superior jerárquico: Vocal Ejecutivo Distrital
	Pares (3): Vocales de Junta Distrital: Secretario, de Organización Electoral y del Registro Federal de Electores.
	Subordinados (3): Personal administrativo
Vocal de Organización Electoral Distrital	Superior jerárquico: Vocal Ejecutivo Distrital
	Pares (3): Vocales de Junta Distrital: Secretario, de Capacitación Electoral y Educación Cívica y del Registro Federal de Electores.
	Subordinados (3): Personal administrativo
Vocal del Registro Federal de Electores Distrital	Superior jerárquico: Vocal Ejecutivo Distrital
	Pares (3): Vocales de Junta Distrital: Secretario, de Capacitación Electoral y Educación Cívica y de Organización Electoral.
	Subordinados (3): Jefe de Oficina de Seguimiento y Análisis Distrital y Personal administrativo
Jefe de Oficina de Seguimiento y Análisis Distrital	Superior jerárquico: Vocal del Registro Federal de Electores Distrital
	Pares (3): Personal administrativo
	Subordinados (3): Personal administrativo

Evaluadores en oficinas centrales

Evaluado	Evaluadores
Cargo/Puesto	Evaluadores de Competencias Directivas La autoevaluación la aplica el propio evaluado
Coordinador de Área	Superior Jerárquico: Director Ejecutivo del Registro Federal de Electores
	Pares (2): Coordinador de Área
	Subordinados (3): Directores de Área
Director de Área	Superior Jerárquico: Director Ejecutivo o Coordinador de Área*
	Pares (3): Director de Área
	Subordinados (3): Subdirector de Área
Subdirector de Área	Superior Jerárquico: Director de Área
	Pares (3): Subdirector de Área
	Subordinados (3): Jefe de Departamento
Jefe de Departamento	Superior Jerárquico: Subdirector de Área
	Pares (3): Jefe de Departamento
	Subordinados (3): Técnicos o personal administrativo.
Técnico	Superior Jerárquico: Jefe de Departamento
	Pares (3): Técnicos o Personal administrativo
	Subordinados: NO APLICA.

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

Artículo 77. La medición de Competencias Directivas consistirá en la valoración de cinco competencias:

- I. Negociación
- II. Trabajo en equipo y redes de colaboración
- III. Comunicación efectiva
- IV. Análisis de problemas y toma de decisiones
- V. Mejora continua

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

I. NEGOCIACIÓN
1. Identifica necesidades de acuerdo
1.1. Crea un ambiente de respeto y credibilidad en la relación con terceros.
1.2. Se maneja con imparcialidad en todas las relaciones que establece.
1.3. Establece con claridad los puntos a resolver ante una situación de desacuerdo.
1.4. Identifica las necesidades y posiciones de los demás, cuando se pretende llegar a un acuerdo.
1.5. Se asegura de que los acuerdos establecidos se cumplan.
2. Logra consensos
2.1. Argumenta y defiende su posición basado en aspectos relevantes, hechos y normas.
2.2. Motiva a los involucrados en un asunto a enfocarse en el logro de objetivos
2.3. Alcanza consensos que generan beneficios a las partes involucradas.
2.4. Enfrenta desacuerdos y rechazos sin afectar el logro de sus metas de negociación.
3. Promueve acuerdos evitando conflicto
3.1. Concilia señalando puntos de acuerdo y pone en la mesa ventajas y desventajas de las propuestas.
3.2. Logra acuerdos realistas y funcionales dentro de los tiempos y condiciones establecidos.
3.3. Detecta oportunamente los puntos críticos en la negociación y se adelanta al conflicto.
3.4. Propone alternativas para la solución de problemas considerando, entre otros, el marco legal.
4. Aplica principios de inteligencia emocional en sus relaciones
4.1. Controla sus emociones durante la negociación.
4.2. Desarrolla estrategias para la solución del conflicto.
4.3. Aplica estrategias para evitar ruptura en el proceso de negociación.
4.4. Logra acuerdos satisfactorios, para los actores involucrados, basados en su capacidad de influir.
5. Negocia en situaciones de conflicto
5.1. Resuelve conflictos constructivamente en entornos adversos y/o de riesgo Institucional, identificando los intereses de los actores involucrados.
5.2. Adapta sus intervenciones durante la negociación, basado en la lectura que hace de las reacciones emocionales de la contraparte.
5.3. Propone escenarios de negociación que consideran el impacto organizacional de los posibles acuerdos.
5.4. Cierra la negociación logrando compromisos aceptables por los actores involucrados.

II. TRABAJO EN EQUIPO Y REDES DE COLABORACIÓN
1. Mantiene relaciones profesionales cordiales
1.1. Se relaciona con amabilidad y mantiene relaciones cordiales con las diferentes personas con las que interactúa.
1.2. Interactúa con personas internas y externas a la organización de forma profesional.
1.3. Ayuda a las personas que solicitan su apoyo.
1.4. Comparte información e ideas con el personal del Instituto para apoyarlos a alcanzar sus metas.
1.5. Mantiene relaciones de respeto con sus superiores jerárquicos, pares y subordinados.
2. Desarrolla relaciones de colaboración para el alcance de metas
2.1. Demuestra sensibilidad y respeto por la diversidad cuando interactúa con otros.
2.2. Identifica los intereses mutuos cuando establece una relación de trabajo.
2.3. Apoya las decisiones de su grupo de trabajo aunque no reflejen su punto de vista, siempre y cuando mantengan una alineación con los fines del Instituto.
2.4. Da seguimiento a los acuerdos establecidos en los grupos de trabajo en los que participa.
2.5. Basa sus relaciones con los demás en el respeto, en la no discriminación y en la equidad laboral.
3. Activa y aprovecha redes de apoyo para alcanzar objetivos
3.1. Trabaja efectiva y cooperativamente con equipos de diferentes áreas, disciplinas o regiones a fin de alcanzar sus objetivos.
3.2. Construye redes de trabajo y relaciones dentro y fuera de su propia función o área de influencia.
3.3. Mantiene y aprovecha relaciones externas a través de las cuales obtiene recursos e información relevante.
3.4. Ajusta su estilo personal de interacción al estilo y necesidades de las personas con las que trabaja.
3.5. Fomenta el respeto, la no discriminación, la equidad laboral entre su equipo de trabajo y en su interacción con los demás.
4. Construye redes de colaboración y promueve alianzas dentro y fuera de la organización
4.1. Fomenta relaciones con personal de otras áreas con el objetivo de actualizarse y descubrir oportunidades de beneficio mutuo.
4.2. Comparte información, mejores prácticas e ideas con miembros de diferentes áreas.
4.3. Demuestra flexibilidad en las relaciones con otros para poder alcanzar resultados en la lógica de ganar-ganar.
4.4. Construye relaciones fuera de la organización para generar oportunidades institucionales.
5. Vincula activamente a la organización con su entorno estratégico
5.1. Establece relaciones de colaboración que resultan estratégicas para cumplir con los objetivos institucionales.
5.2. Comparte su red de relaciones internas y externas para facilitar el logro de los objetivos.
5.3. Genera sinergia en las diversas áreas, en los proyectos y/o procesos en que participa.
5.4. Desarrolla relaciones y alianzas de mutuo beneficio con otras instituciones, cuando es necesario, para el cumplimiento de objetivos estratégicos.

III. COMUNICACIÓN EFECTIVA
1. Recibe y transmite mensajes de manera efectiva
1.1. Demuestra interés en la comunicación.
1.2. Escucha atentamente el mensaje.
1.3. Comprende con claridad mensajes escritos.
1.4. Contesta oportunamente a cualquier pregunta recibida.
1.5. Utiliza un lenguaje claro y adecuado al contexto de la situación.
1.6. Transmite información de manera verbal y/o escrita de forma clara y precisa.
2. Verifica la comprensión del mensaje
2.1. Hace preguntas al emisor para confirmar la intención de su mensaje.
2.2. Confirma que el mensaje emitido sea comprendido por el receptor.
2.3. Confirma que el mensaje recibido corresponde a la intención de emisor.
3. Selecciona herramientas, técnicas y métodos para comunicarse
3.1. Selecciona los términos más adecuados para la fácil comprensión del mensaje de acuerdo al auditorio al que se dirige.
3.2. Utiliza diferentes técnicas de comunicación para enfatizar los mensajes.
3.3. Utiliza una adecuada secuencia lógica y estructura gramatical y ortográfica en todo tipo de informes, reportes, documentos técnicos y presentaciones.
3.4. Expone mensajes en forma clara y estructurada.
4. Determina el impacto de su comunicación
4.1. Aplica una metodología para el intercambio de mensajes.
4.2. Adapta su discurso de acuerdo a la audiencia a la cual será transmitido el mensaje.
4.3. Determina el medio y la forma adecuada para la comunicación formal.
4.4. Determina el impacto y resultados esperados del mensaje a transmitirse.
4.5. Evalúa el impacto de los mensajes institucionales emitidos.
5. Comunica información de alto impacto
5.1. Anticipa las reacciones que generan sus mensajes verbales y no verbales ante las diferentes audiencias, estableciendo acciones preventivas y correctivas.
5.2. Maneja la comunicación formal con las diversas instituciones y actores con los que interactúa.
5.3. Redacta documentos sobre temas especializados, dirigidos a audiencias internas o externas.
5.4. Su comunicación con terceros demuestra un alto nivel de conocimiento del tema que facilita llegar a acuerdos y conclusiones.

IV. ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES
1. Identifica los puntos más importantes de una situación o problema.
1.1. Investiga los antecedentes de la situación a resolver a fin de tener un contexto amplio sobre los hechos.
1.2. Recopila información del asunto o situación a resolver.
1.3. Identifica la información necesaria para resolver un problema o tomar una decisión.
2. Procesa información para profundizar en la situación o problema
2.1. Delimita los problemas para la obtención de resultados confiables.
2.2. Identifica el origen del problema, separando causas y efectos, para atacarlo de raíz, evitando generar soluciones transitorias.
2.3. Clasifica información para ampliar y clarificar el contexto sobre el cual se presenta la situación a resolver.
3. Aplica técnicas para el análisis de información
3.1. Analiza sistemáticamente situaciones diferentes, evaluando alternativas, riesgos, consecuencias y estableciendo prioridades.
3.2. Sintetiza datos de diferentes fuentes para identificar tendencias.
3.3. Aplica las técnicas de análisis considerando la naturaleza de la información a evaluar.
3.4. Se apoya en herramientas y sistemas disponibles, para obtener información confiable.
3.5. Encuentra la forma de procesar gran cantidad de información de manera útil y aplicable.
4. Valida información y toma decisiones
4.1. Vincula la información obtenida con su toma de decisiones.
4.2. Crea escenarios de simulación de situaciones derivando consecuencias y propone opciones, con base en ellas.
4.3. Recomienda alternativas de solución, basado en argumentos sólidamente sustentados.
4.4. Toma decisiones asumiendo niveles de riesgo previamente analizados, en su ámbito de responsabilidad.
4.5. Verifica la confiabilidad de los resultados o de la información que obtiene.
4.6. Documenta los resultados de la toma de decisiones.
5. Evalúa información compleja y de largo alcance para la toma de decisiones
5.1. Integra información de diferentes fuentes para generar nuevos enfoques que fortalezcan la posición de la institución.
5.2. Analiza situaciones críticas o de alto impacto para el Instituto.
5.3. Genera estrategias de solución con una visión global.
5.4. Resuelve problemas complejos que requieren de análisis y profundidad.
5.5. Toma decisiones en situaciones críticas o de conflicto de forma oportuna y apegado a la normativa y los principios del Instituto.

V. MEJORA CONTINUA
1. Aplica nuevas herramientas, metodologías o formas de hacer las cosas
1.1. Aplica correctamente nuevas herramientas y/o metodologías.
1.2. Es capaz de resolver problemas y situaciones de trabajo de manera diferente a la habitual.
1.3. Cuestiona la forma en que se hacen las cosas a fin de mejorarlas.
1.4. Informa oportunamente el impacto de la aplicación de cambios solicitados en el proceso en que participa.
2. Hace propuestas sobre la aplicación de nuevas prácticas, tendencias o metodologías en su área de trabajo
2.1. Propone opciones y soluciones alternas para atender problemas operativos.
2.2. Adapta herramientas y soluciones para mejorar servicios y/o procesos específicos.
2.3. Toma la iniciativa para encontrar nuevas y mejores formas de hacer las cosas.
2.4. Pone en práctica principios de mejora continua que le permiten sobrepasar los resultados de su trabajo.
3. Desarrolla e implementa acciones de mejora
3.1. Investiga y aprovecha mejores prácticas relacionadas con su área de responsabilidad y/o campo profesional.
3.2. Adapta hechos o ideas anteriores a nuevas situaciones para la generación de mejoras en los procesos o proyectos a su cargo.
3.3. Encuentra soluciones originales y creativas a los problemas.
3.4. Impulsa a otros a buscar constantemente nuevas formas de hacer las cosas.
4. Genera nuevas soluciones a problemas complejos del Instituto
4.1. Fomenta en su equipo de trabajo la búsqueda de áreas de mejora.
4.2. Promueve la generación e implementación de ideas y soluciones novedosas, orientadas a mejorar el funcionamiento de procesos, metodologías o procedimientos.
4.3. Evalúa la viabilidad de implementar las mejores ideas.
4.4. Genera múltiples alternativas de mejora para dar respuesta a un problema o necesidad determinada.
5. Genera soluciones de vanguardia, que generen respeto por el trabajo del Instituto
5.1. Busca fuera del Instituto maneras innovadoras de mejorar las prácticas actuales.
5.2. Impulsa un ambiente de mejora continua que reconoce aportaciones innovadoras.
5.3. Toma acciones para minimizar riesgos en la implementación de una mejora.
5.4. Genera cambios que rompen esquemas y que repercuten en los servicios que otorga el Instituto a la ciudadanía.

Artículo 78. Cada comportamiento será evaluado mediante la escala que se detalla en el cuadro siguiente:

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

Artículo 79. La DESPEN determinará el grado de dominio alcanzado por el evaluado en cada Competencia Directiva.

Artículo 80. La DESPEN 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 evaluado a su cargo, el Programa de mejora del desempeño individual.

Elaboración del Programa de mejora del desempeño individual

Artículo 81. Una vez que la DESPEN integre el diagnóstico del desempeño individual, el Superior Jerárquico programará con el evaluado a su cargo, la sesión de retroalimentación en la que se elabore el Programa de mejora del desempeño individual conforme a las instrucciones que emita la DESPEN. El Superior Jerárquico podrá solicitar opinión al Superior Normativo correspondiente sobre las acciones que se establecerán en el Programa de mejora del desempeño individual.

Artículo 82. El Superior Jerárquico dará seguimiento al Programa de mejora del desempeño individual. En cualquier momento, la DESPEN podrá solicitar información sobre el cumplimiento del mismo.

Transitorios

Primero. Los presentes Lineamientos entrarán en vigor a partir del 2 de enero de 2015.

Segundo. Las metas de los miembros del Servicio que inician su periodo de ejecución después de enero de 2015 se aprobarán por la Junta General Ejecutiva en el mes de enero de 2015.