

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 2012. JGE151/2011

ANTECEDENTES

1. Que mediante Acuerdo JGE142/2010 de fecha 20 de diciembre de 2010, la Junta General Ejecutiva aprobó los Lineamientos para la evaluación del desempeño de los miembros del Servicio Profesional Electoral correspondiente al ejercicio 2011.

CONSIDERANDOS

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 el artículo 118, numeral 1, inciso e) del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales estipula que una atribución del Consejo General es, entre otras, designar a los funcionarios que durante los procesos electorales actuarán como presidentes de los consejos locales y distritales, y que en todo tiempo fungirán como vocales ejecutivos de las juntas correspondientes.
6. Que de acuerdo con el artículo 121, numeral 1 del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, la Junta General Ejecutiva del Instituto será presidida por el Presidente del Consejo General y se integrará con el Secretario Ejecutivo y con los Directores Ejecutivos del Registro Federal de Electores, de Prerrogativas y Partidos Políticos, de Organización Electoral, del Servicio Profesional Electoral, de Capacitación Electoral y Educación Cívica, y de Administración.
7. Que conforme lo dispone 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 Profesional Electoral.
8. 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.
9. Que el artículo 131, numeral 1, incisos b) y d) 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 Profesional Electoral, y llevar a cabo los programas de reclutamiento, selección, formación y desarrollo del personal profesional.
10. Que el artículo 134 del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, dispone que en cada una de las entidades federativas el Instituto Federal Electoral contará con una delegación integrada por la Junta Local Ejecutiva; el vocal ejecutivo y el Consejo Local. Los órganos mencionados tendrán su sede en el Distrito Federal y en cada una de las capitales de los Estados.
 11. Que de conformidad con lo establecido en el artículo 138, numeral 1 y 2 del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, los consejos locales funcionarán durante el Proceso Electoral Federal y se integrarán con un consejero presidente designado por el Consejo General en los términos del artículo 118, párrafo 1, inciso e), **del mismo ordenamiento**, quien, en todo tiempo, fungirá a la vez como vocal ejecutivo; seis consejeros electorales, y representantes de los partidos políticos nacionales. Los vocales de Organización Electoral, del Registro Federal de Electores y de Capacitación Electoral y Educación Cívica de la Junta Local concurrirán a sus sesiones con voz pero sin voto. El vocal secretario de la Junta, será secretario del Consejo Local y tendrá voz pero no voto.
 12. Que el artículo 141, numeral 1, inciso a) del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales señala que una atribución dentro del ámbito de su competencia de los consejos locales es, entre otras, vigilar la observancia del citado Código y los Acuerdos y Resoluciones de las autoridades electorales.
 13. Que el artículo 143, numeral 1, inciso a) del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales señala que una atribución de los presidentes de los consejos locales es, entre otras, convocar y conducir las sesiones del Consejo.
 14. Que conforme lo dispone el artículo 144, numeral 1 y 2 del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales en cada uno de los 300 distritos electorales el Instituto Federal Electoral contará con los siguientes órganos: la Junta Distrital Ejecutiva; el vocal ejecutivo; y el Consejo Distrital. Los órganos distritales tendrán su sede en la cabecera de cada uno de los distritos electorales.
 15. Que de conformidad con el artículo 149, numeral 1 y 2 del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, los consejos distritales funcionarán durante el Proceso Electoral Federal y se integrarán con un consejero presidente designado por el Consejo General en los términos del artículo 118, párrafo 1, inciso e), **del mismo ordenamiento**, quien, en todo tiempo, fungirá a la vez como vocal ejecutivo distrital; seis consejeros electorales, y representantes de los partidos políticos nacionales. Los vocales de Organización Electoral, del Registro Federal de Electores y de Capacitación Electoral y Educación Cívica de la Junta Distrital concurrirán a sus sesiones con voz pero sin voto. El vocal secretario de la Junta, será secretario del Consejo Distrital y tendrá voz pero no voto.
 16. Que el artículo 152, numeral 1, inciso a) del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales señala que una atribución en el ámbito de su competencia de los consejos distritales es, entre otras, vigilar la observancia del citado Código y de los Acuerdos y Resoluciones de las autoridades electorales.
 17. Que el artículo 153, numeral 1, inciso a) del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales señala que una atribución de los presidentes de los consejos distritales es, entre otras, convocar y conducir las sesiones del Consejo.
 18. Que en el artículo 203, numerales 1, 2 y 3 del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales se establece que la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral organizará y desarrollará dicho Servicio con el fin de asegurar el desempeño profesional de las actividades del Instituto, teniendo como principios para la formación de sus miembros, la imparcialidad y la objetividad, así como las normas establecidas en el Código y en el Estatuto aprobado por el Consejo General para tal efecto.
 19. 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 los términos que establezca el Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral.
 20. 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 Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral deberá establecer las normas para la formación y capacitación profesional y los métodos para la evaluación del rendimiento de los miembros del Servicio.
 21. 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 Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral, 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 entre otros aspectos vinculados a la evaluación del desempeño del personal de carrera, así como aquellos procedimientos que sean necesarios para la organización del Servicio Profesional Electoral, antes de su presentación a la Junta General Ejecutiva.
22. 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, la forma en que se llevará a cabo el ingreso, la formación y desarrollo profesional, la evaluación, la promoción, los incentivos y el procedimiento disciplinario del personal de carrera, así como aquellos Lineamientos y procedimientos que sean necesarios para la correcta organización del Servicio Profesional Electoral, conforme a las políticas y programas generales del Instituto; evaluar el desempeño del Servicio Profesional Electoral, considerando los informes que le presente la Dirección Ejecutiva; y aprobar la Evaluación del Desempeño en cargos y puestos del Servicio.
 23. 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 Profesional Electoral, en los términos previstos en el Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, en el Estatuto y de conformidad con las disposiciones aprobadas por la Junta General Ejecutiva, llevar a cabo la evaluación del personal de carrera, así como los procedimientos y programas contenidos en el citado Estatuto, y cumplir y hacer cumplir las normas y procedimientos del Servicio.
 24. 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 por el ingreso, la formación y desarrollo profesional, la evaluación, la promoción, los incentivos y el procedimiento disciplinario, y se organizará y desarrollará a través de la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral, de conformidad con las disposiciones del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, de los Acuerdos, los Lineamientos y las demás disposiciones que emitan el Consejo General y la Junta General Ejecutiva.
 25. Que de conformidad con lo establecido en el artículo 17, fracción V 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 Federal Electoral de personal calificado.
 26. Que el artículo 18, fracción I del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, señala que para organizar el Servicio Profesional Electoral, la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral deberá, entre otras actividades, incorporar, formar y desarrollar, evaluar y en su caso, promover e incentivar el personal de carrera conforme a lo establecido en el Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral.
 27. 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.
 28. 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 Profesional Electoral, se tomarán en cuenta, entre otros resultados, los de las evaluaciones del desempeño, de acuerdo con los términos y condiciones establecidos en dicho ordenamiento.
 29. 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 de los exámenes del Programa de Formación, así como de la evaluación del desempeño de acuerdo con las disposiciones del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto

Federal Electoral. Será destituido cuando incurra en infracciones o incumplimientos graves a las disposiciones establecidas en el Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales y demás que esté obligado a observar.

30. 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 Federal Electoral que reciba un nombramiento temporal en el ámbito del Servicio Profesional Electoral 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.
31. Que el artículo 123 del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, establece que el miembro del Servicio Profesional Electoral que sea designado como encargado de despacho, en su caso, será evaluado en su desempeño.
32. 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 Profesional Electoral, tomando en cuenta los instrumentos de planeación del Instituto Federal Electoral.
33. 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 Federal Electoral 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 Profesional Electoral.
34. 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 Federal Electoral estará sujeta a la aprobación de la evaluación del desempeño mediante la obtención de una calificación mínima de siete en una escala de cero a diez. El personal de carrera que obtenga cualquier calificación inferior a la mínima aprobatoria será destituido del Servicio Profesional Electoral.
35. 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. En los años en que transcurra el Proceso Electoral, los Lineamientos deberán considerar y destacar las actividades inherentes a éste, tanto de carácter cuantitativo como cualitativo.
36. Que el Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, en su artículo 189, señala que la Junta General Ejecutiva aprobará, previa autorización de la Comisión del Servicio Profesional Electoral, los Lineamientos que presente la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral para evaluar el desempeño de los miembros del Servicio Profesional Electoral.
37. 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 Profesional Electoral, las autoridades, el personal del Instituto Federal Electoral y los demás que señalen los Lineamientos.
38. 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 Federal Electoral los Lineamientos para evaluar el desempeño del personal de carrera de manera previa al periodo evaluable, una vez aprobados por la Junta General Ejecutiva.
39. Que de conformidad con el artículo 12 de los Lineamientos para la Evaluación del Desempeño de los miembros del Servicio Profesional Electoral correspondiente al ejercicio 2011, la evaluación del desempeño que realicen los Consejeros Electorales y los representantes de los partidos políticos a los miembros del Servicio correspondientes, iniciará a partir del día en que se instalen los Consejos Locales y Distritales en cada una de las entidades. Las evaluaciones que se realicen formarán parte de los resultados de la evaluación del desempeño del ejercicio 2012 de los miembros del Servicio que sean evaluados.

40. Que el 15 de noviembre de 2011, la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral presentó a la Comisión del Servicio Profesional Electoral, la propuesta de Lineamientos y metas individuales y colectivas para la Evaluación del Desempeño de los miembros del Servicio Profesional Electoral correspondientes al ejercicio 2012, para emitir observaciones. **Las observaciones emitidas fueron a la evaluación que realizarán los Consejeros Electorales y los representantes de los partidos políticos ante los Consejos Locales y Distritales, mismas que fueron incorporadas al proyecto de Lineamientos.**
41. Que la aprobación de los presentes Lineamientos tiene por objeto regular la operación de la evaluación del desempeño de los miembros del Servicio Profesional Electoral correspondiente al ejercicio 2012 y determinarán 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.
42. Que en sesión ordinaria de la Comisión del Servicio Profesional Electoral, efectuada el 16 de diciembre de 2011, autorizó los Lineamientos para la Evaluación del Desempeño de los miembros del Servicio Profesional Electoral correspondientes al ejercicio 2012.

En virtud de los antecedentes y considerandos anteriores y con fundamento en los artículos 41, párrafo segundo, Base V, párrafo primero de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; 104, numeral 1; 105, numeral 3; 106, numeral 1; 108; 116, numeral 2; 118, numeral 1, inciso e); 121, numeral 1; 122, numeral 1, incisos b) y e); 123; 131, numeral 1, incisos b) y d); 134; 138, numeral 1 y 2; 141, numeral 1, inciso a); 143, numeral 1, inciso a); 144, numeral 1 y 2; 149, numeral 1 y 2; 152, numeral 1, inciso a); 153, numeral 1, inciso a); 203, numerales 1, 2 y 3; 204, numeral 6, 205, numeral 1, inciso e) del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales; 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; 188; 189; 190; 191 del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, artículo 12 de los Lineamientos para la Evaluación del Desempeño de los miembros del Servicio Profesional Electoral correspondiente al ejercicio 2011, y al Acuerdo JGE142/2010, la Junta General Ejecutiva del Instituto Federal Electoral emite el siguiente:

Acuerdo

Primero.- Se aprueban los Lineamientos para la Evaluación del Desempeño de los miembros del Servicio Profesional Electoral correspondientes al ejercicio 2012, que en anexo forman parte integrante del presente Acuerdo **y que entrarán en vigor a partir del 1 de enero de 2012.**

Segundo.- Se instruye a la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral difundir entre el personal de Instituto Federal Electoral, así como a los Consejeros Electorales y a los representantes de los partidos políticos que integran los Consejos Locales y Distritales, 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.

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

El presente Acuerdo fue aprobado en sesión extraordinaria de la Junta General Ejecutiva celebrada el 20 de diciembre de 2011, por votación unánime de los Directores Ejecutivos del Registro Federal de Electores, Doctor Víctor Manuel Guerra Ortíz; de Prerrogativas y Partidos Políticos, Licenciado Alfredo Ríos Camarena Rodríguez; del Servicio Profesional Electoral, Doctor José Rafael Martínez Puón; de Capacitación Electoral y Educación Cívica, Maestro Luis Javier Vaquero Ochoa; de Administración, Contador Público Román Torres Huato; del Secretario Ejecutivo y Secretario de la Junta General Ejecutiva, Licenciado Edmundo Jacobo Molina y del Consejero Presidente y Presidente de la Junta General Ejecutiva, Doctor Leonardo Valdés Zurita; no estando presente durante el desarrollo de la sesión el Director Ejecutivo de Organización Electoral, Profesor Miguel Ángel Solís Rivas.

**Lineamientos para la Evaluación del Desempeño de los miembros del Servicio Profesional Electoral
correspondiente al ejercicio 2012.**

Contenido

CAPÍTULO PRIMERO

DISPOSICIONES GENERALES

- | | | |
|----|---|------|
| 1. | Del objeto de regulación y del ámbito de aplicación de los Lineamientos | 1643 |
| 2. | Del periodo a evaluar y de la aplicación de la evaluación | 1643 |
| 3. | De las facultades de la Junta General Ejecutiva | 1643 |
| 4. | De las facultades de la Comisión del Servicio Profesional Electoral | 1644 |
| 5. | De las facultades de la DESPE | 1644 |

Capítulo Segundo

De la EVALUACIÓN del desempeño

- | | | |
|------|--|------|
| 6. | De los evaluados. | 1645 |
| 7. | De los evaluadores | 1646 |
| 8. | De los factores a evaluar y sus ponderaciones | 1652 |
| 8.1. | Del factor Logro Individual | 1653 |
| 8.2. | Del factor Logro del Equipo | 1653 |
| 8.3. | De los indicadores Eficacia y Eficiencia correspondientes a los factores Logro Individual y Logro del Equipo | 1654 |
| 8.4. | Del factor Competencias Clave | 1656 |
| 8.5. | Del factor Competencias para Presidente de Consejo Local o Distrital. | 1660 |
| 9. | De la integración de la calificación de la evaluación del desempeño | 1662 |
| 9.1. | De la Calificación Total | 1662 |
| 9.2. | De las actividades extraordinarias | 1663 |
| 9.3. | De la Calificación Final | 1664 |
| 10. | De la aprobación y notificación de los resultados de la evaluación | 1664 |

Capítulo TERCERO

De la gestión del desempeño

- | | | |
|-----|---|------|
| 11. | De la planeación y seguimiento al desempeño | 1665 |
| 12. | Del programa de mejora al desempeño | 1666 |
| | Transitorios | 1669 |

Anexo I. Guía para el despliegue de metas de los miembros del Servicio Profesional Electoral 2012. **¡Error!
Marcador no definido.**

Lineamientos para la evaluación del desempeño de los miembros del Servicio Profesional Electoral correspondiente al ejercicio 2012.

**CAPÍTULO PRIMERO
DISPOSICIONES GENERALES**

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

Acuerdo de desempeño: Es el documento en el que el superior jerárquico y el evaluado definen las acciones y los plazos que deberá cumplir el evaluado para alcanzar las metas asignadas, así como los recursos que necesitará durante el periodo a evaluar. El Acuerdo del Desempeño se hace del conocimiento del superior normativo, quien puede emitir observaciones al mismo.

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. La elaboración de la bitácora es obligatoria cuando el evaluado o el Superior Normativo cambien de adscripción o de cargo/puesto o bien cuando el Superior Normativo sea separado del Servicio o del Instituto.

Calendario: Calendario Anual de Actividades del Instituto Federal Electoral 2012

CIPEF: Calendario Integral del Proceso Electoral Federal 2011-2012

Código: Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales.

Comisión del Servicio: Comisión del Servicio Profesional Electoral.

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

Consejos Distritales: Son los órganos de dirección constituidos en cada uno de los 300 distritos uninominales en que se divide el territorio nacional para efectos electorales y que, a diferencia del Consejo General, únicamente se instalan y sesionan durante el Proceso Electoral Federal.

Consejo General: Consejo General del Instituto Federal Electoral.

Consejos Locales: Son los órganos de dirección constituidos en cada una de las 32 entidades federativas y que, a diferencia del Consejo General, únicamente se instalan y sesionan durante el Proceso Electoral Federal.

DESPE: Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral.

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

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

Evaluado: Es el funcionario del Instituto que ocupa un cargo o puesto del Servicio, 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 funcionario del Instituto que participa en la valoración de alguno de los factores que integran la evaluación del desempeño 2012. Los consejeros electorales de los Consejos Locales y Distritales así como los representantes de los partidos políticos ante dichos Consejos también participan en la evaluación de los Vocales Ejecutivos conforme a los presentes Lineamientos.

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

Instituto: Instituto Federal Electoral.

Junta: Junta General Ejecutiva del Instituto Federal Electoral.

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 y 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 2012.

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.

Lineamientos para la actualización permanente: Lineamientos que regulan el procedimiento de actualización permanente de los miembros del Servicio Profesional Electoral.

Miembro del Servicio o personal de carrera: Aquel 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.

Plan 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 éste último deberá realizar en el ejercicio siguiente, para mejorar su desempeño.

PEI: Plan Estratégico Institucional 2012-2015.

PIPEF: Plan Integral del Proceso Electoral Federal 2011-2012.

Políticas y Programas: Políticas y Programas Generales del Instituto Federal Electoral 2012.

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 Plan de mejora del desempeño individual para el ejercicio siguiente.

SIISPE: Sistema Integral de Información del Servicio Profesional Electoral.

1. Del objeto de regulación y del ámbito de aplicación de los Lineamientos

Artículo 2. Los presentes Lineamientos tienen por objeto regular la operación de la evaluación del desempeño de los miembros del Servicio Profesional Electoral correspondiente al ejercicio 2012. 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 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.

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.

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

Artículo 5. La evaluación del desempeño correspondiente al ejercicio 2012 comprenderá el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012, 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 2012 de los miembros del Servicio que sean evaluados.

Artículo 6. La aplicación de la evaluación del desempeño se realizará en enero y febrero de 2013, con excepción de la que apliquen los Consejeros Locales y Distritales y los representantes de los partidos políticos, que deberá realizarse en agosto de 2012.

3. De las facultades de la Junta General Ejecutiva

Artículo 7. Corresponde a la Junta General Ejecutiva:

- a) Aprobar los Lineamientos y metas individuales y colectivas para la evaluación del desempeño de los Miembros del Servicio Profesional Electoral que presente la DESPE.

- b) Aprobar las solicitudes de modificación de las metas de los factores Logro Individual y Logro del Equipo para la evaluación del desempeño de los miembros del Servicio Profesional Electoral que la instancia responsable del diseño de las metas le presente a la DESPE.
- c) Aprobar el dictamen general de resultados de los evaluados que integre la DESPE de la evaluación del desempeño y del Proceso Electoral Federal.
- d) Resolver cualquier circunstancia no prevista por los Lineamientos a propuesta de la DESPE.

4. De las facultades de la Comisión del Servicio Profesional Electoral

Artículo 8. Corresponde a la Comisión del Servicio Profesional Electoral:

- a) Emitir observaciones y autorizar la propuesta de Lineamientos y metas individuales y colectivas para la evaluación del desempeño de los miembros del Servicio Profesional Electoral que presente la DESPE.
- b) Autorizar las solicitudes de modificación de las metas de los factores Logro Individual y Logro del Equipo para la evaluación del desempeño de los miembros del Servicio Profesional Electoral que presente a la DESPE.
- c) Conocer el dictamen general de resultados de los evaluados que integre la DESPE de la evaluación del desempeño.
- d) Conocer y valorar cualquier circunstancia no prevista por los Lineamientos, a propuesta de la DESPE, previo a la aprobación de la Junta General Ejecutiva.

5. De las facultades de la DESPE

Artículo 9. Corresponde a la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral:

- a) Elaborar la propuesta de Lineamientos y presentarla a la CSPE para su autorización y a la JGE para su aprobación.
- b) Difundir los Lineamientos entre los evaluados y evaluadores, a partir del día hábil siguiente a su aprobación por la Junta, privilegiando las vías de comunicación electrónicas del Instituto.
- c) Emitir los instrumentos necesarios para capacitar a los evaluadores.
- d) Propiciar mecanismos que promuevan el diálogo entre el evaluador y el evaluado en todo el ciclo de gestión del desempeño.
- e) Coordinar la aplicación de la evaluación del desempeño.
- f) Integrar el dictamen general de resultados de los evaluados, el cual se presentará a la Junta para su aprobación, previo conocimiento de la Comisión del Servicio.
- g) 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.
- 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.

- i) **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.**

CAPÍTULO SEGUNDO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

6. De los evaluados.

Artículo 10. 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 y estar en activo en el Instituto, al momento de la aplicación de la evaluación del desempeño 2012.

Artículo 11. En caso de que el evaluado se haya desempeñado, durante el ejercicio que se evalúa, en dos o más cargos/puestos del Servicio, se aplicarán los siguientes criterios:

- I. Para el factor Logro Individual se valorarán las metas asignadas al evaluado 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.

Artículo 12. 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:

- I. Para el factor Logro Individual, cada meta individual será evaluada por el Superior Normativo de la adscripción en donde haya concluido dicha meta.
- II. Para los factores Competencias para Presidente de Consejo Local o Distrital, se aplicará la evaluación en ambas adscripciones y la calificación del factor se calculará mediante un promedio ponderado por el tiempo en que se haya desempeñado en cada adscripción.
- III. Para los factores Logro del Equipo y Competencias Clave, aplica lo establecido en la fracción II y III, respectivamente, del artículo anterior.

Artículo 13. 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, de manera continua, no será sujeto a evaluación en todo el ejercicio, y por lo tanto en el dictamen general de resultados será considerado como no evaluable.

Artículo 14. 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. El miembro del Servicio será evaluado como titular del cargo o puesto en el que fue nombrado temporalmente y la Calificación Total se integrará de conformidad con lo establecido en los artículos 11 y 62.

Artículo 15. 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. El miembro del Servicio será evaluado como titular del cargo o puesto en el que fue designado encargado de despacho y la Calificación Total se integrará de conformidad con lo establecido en los artículos 11 y 62.

Artículo 16. 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 17. 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 de 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.

7. De los evaluadores

Artículo 18. Para aplicar las evaluaciones correspondientes, el evaluador deberá estar en activo en el Instituto, incluso hasta el momento de aplicar la evaluación del desempeño 2012.

Artículo 19. 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 ocho 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 evaluado en la estructura ocupacional de cargos o puestos. Es el responsable de evaluar el factor Competencias Clave así como las Competencias Directivas.
- II. Consejeros Electorales del Consejo General: Son los nueve funcionarios del Instituto que son designados por la H. Cámara de Diputados que 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 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.
- III. Consejeros Electorales de Consejo Local o Distrital, son ciudadanos que son nombrados de conformidad con el COFIPE 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 el COFIPE. Estos funcionarios participarán en la evaluación de Competencias para Presidente de los Consejos Locales y Distritales.
- IV. 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.
- V. Superior normativo: Es el funcionario responsable de dar seguimiento y evaluar las metas individuales y/o colectivas asignadas a los miembros del Servicio, según lo señalado en el formato de metas individuales y colectivas que apruebe la Junta General Ejecutiva.

VI. Evaluador par: Es el personal del Instituto con un nivel de responsabilidad igual o similar al del evaluado, que labora en la misma Junta o 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.

VII. Evaluador subordinado: Es el personal del Instituto que se encuentra bajo la coordinación del evaluado.

VIII. 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**

Evaluable	Evaluadores	
Cargo	Superior normativo Evalúa: Logro Individual	Evaluadores de Competencias Clave
1. Vocal Ejecutivo Local	Directores Ejecutivos de <input type="checkbox"/> Capacitación Electoral y Educación Cívica <input type="checkbox"/> Organización Electoral <input type="checkbox"/> Prerrogativas y Partidos Políticos <input type="checkbox"/> Administración <input type="checkbox"/> Registro Federal de Electores Según la asignación de metas	Superior jerárquico: Secretario Ejecutivo
		Consejeros Electorales del CG
		Pares Vocales de Junta Local: Secretario, de Capacitación, Organización y, Registro. 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.
2. Vocal Secretario Local	Director Ejecutivo de Organización Electoral Director Ejecutivo de Administración Director Jurídico Según la asignación de metas	Superior jerárquico: Vocal Ejecutivo Local
		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.
		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

Evaluado		Evaluadores
Cargo	Superior normativo Evalúa: Logro Individual	Evaluadores de Competencias Clave
		<p>Capacitación y Organización.</p> <p>Subordinados (3): Vocal de Registro Distrital, JOCE, JOSA Local y en su caso Jefe de Monitoreo a Módulos</p>
6. Coordinador Operativo	Vocal Ejecutivo Local	<p>Superior jerárquico: Vocal Ejecutivo Local</p> <p>Pares (3): Vocales de Junta Local: Secretario, 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.</p> <p>Subordinados (3): Personal administrativo.</p>
7. Jefe de Monitoreo a Módulos	Vocal de Registro Local	<p>Superior jerárquico: Vocal de Registro Local</p> <p>Pares (3): JOCE y JOSA Local y personal administrativo</p> <p>Subordinado (3): Personal administrativo</p>
8. Jefe de Oficina de Cartografía Estatal	Vocal de Registro Local	<p>Superior jerárquico: Vocal de Registro Local</p> <p>Pares (3): JMM y JOSA Local y personal administrativo</p> <p>Subordinados (3): Personal administrativo</p>
9. Jefe de Oficina de Seguimiento y Análisis Local	Director Ejecutivo del Registro Federal de Electores Vocal de Registro Local Según asignación de metas	<p>Superior jerárquico: Vocal de Registro Local</p> <p>Pares (3): JMM y JOCE Local y personal administrativo</p> <p>Subordinados (3): Personal administrativo</p>

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/Puesto	Superior normativo Evalúa: Logro Individual	Evaluadores de Competencias Clave
10. Vocal Ejecutivo Distrital	Vocales de Junta Local. Según la asignación de metas.	<p>Superior jerárquico: Vocal Ejecutivo Local</p> <p>Pares (3): Vocales de Junta Distrital: Secretario, de Capacitación, Organización y Registro. Se consideran como pares porque la restricción geográfica impide que un Vocal Ejecutivo Distrital pueda observar los comportamientos de otro Vocal Ejecutivo Distrital.</p> <p>Subordinados (3): Personal administrativo</p>
11. Vocal Secretario Distrital	Vocal Secretario Local o el que se determine según asignación de metas.	<p>Superior jerárquico: Vocal Ejecutivo Distrital</p> <p>Pares (3): Vocales de Junta Distrital: de Capacitación, Organización y Registro.</p> <p>Subordinados (3): Personal administrativo</p>
12. Vocal de Capacitación	Vocal de Capacitación Local	<p>Superior jerárquico: Vocal Ejecutivo Distrital</p> <p>Pares (3): Vocales de Junta Distrital: Secretario, Organización</p>

Evaluado		Evaluadores
Distrital		y Registro. Subordinados (3): Personal administrativo
13. Vocal de Organización Distrital	Vocal de Organización Local o el que se determine según asignación de metas.	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 Jefe de Oficina Seguimiento y Análisis Local Según asignación de metas.	Superior jerárquico: Vocal de Registro Distrital Pares (3): Personal administrativo Subordinados (3): Personal administrativo

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
Coordinadores de Área y Directores de Área**

Evaluado		Evaluadores
Cargo	Superior normativo Evalúa: Logro Individual	Evaluadores de Competencias Clave
16. Coordinador de Área	Director Ejecutivo del Registro Federal de Electores	Superior jerárquico: Director Ejecutivo del Registro Federal de Electores 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	Superior normativo Evalúa: Logro Individual	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	Superior normativo Evalúa: Logro Individual	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

Evaluados	Instancia que diseña la meta	Instancia evaluadora
En Junta Local, incluye al personal de la Estructura Desconcentrada del RFE	Vocal Ejecutivo de Junta Local Ejecutiva	El titular de la dirección ejecutiva o unidad técnica a cargo del proyecto 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	Validación del Secretario Ejecutivo del IFE
En una dirección ejecutiva		

Artículo 20. Los evaluadores podrán solicitar información relevante 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 21. 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 22. 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 el 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 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 será aplicada invariablemente por el superior jerárquico inmediato, en línea ascendente, quien podrá apoyar su valoración en las evaluaciones que apliquen los pares y subordinados del evaluado y en la evaluación del Superior Normativo, así como en los soportes documentales relacionados con las funciones desempeñadas por el evaluado durante el ejercicio 2012.

- II. 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.
- III. Para el factor Logro del Equipo, las metas colectivas de las áreas centrales y de órganos desconcentrados del Instituto 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 23. 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. 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 2012.

Artículo 24. Es responsabilidad del Superior Jerárquico:

- a) Convocar a una reunión y elaborar el Acuerdo de Desempeño con el miembro del Servicio a evaluar, enviar el Acuerdo de Desempeño al Superior Normativo para su validación y verificar que sea registrado conforme lo señale la DESPE.
- 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 DESPE. Deberá mantener bajo su resguardo la evidencia para sustentar la evaluación y entregarla a la DESPE en caso de que se lo solicite.
- c) 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.

Artículo 25. Es responsabilidad del Superior Normativo:

- a) Conocer y validar el Acuerdo de Desempeño del miembro o miembros del Servicio que le corresponde evaluar. El Superior Normativo valida en el momento en que informa al Superior Jerárquico que conoce y aprueba dicho Acuerdo.
- b) Asentar en el Acuerdo del Desempeño sus compromisos para contribuir al cumplimiento de las metas de los miembros del Servicio que le corresponde evaluar.

- c) Dar seguimiento al cumplimiento de las metas por parte de los miembros del Servicio que le corresponde evaluar y recopilar los soportes documentales necesarios para aplicar la evaluación del desempeño.
- d) 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, en caso de que se separe del cargo que ocupa durante el ejercicio 2012 y hasta el cierre de la aplicación de la evaluación del desempeño de dicho ejercicio.
- e) 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, en caso de que el cambio de adscripción del evaluado se realice durante el ejercicio 2012.
- f) En los supuestos de los incisos d) y e) también deberá considerar el envío a la DESPE de una copia del archivo electrónico de cada bitácora.
- g) Solicitar, conforme lo determine la DESPE, la eliminación de metas a que refiere el artículo 81 de los Lineamientos.
- h) 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 DESPE. Deberá mantener bajo su resguardo los documentos o archivos utilizados para sustentar la evaluación y entregarlos a la DESPE en caso de que sean requeridos.
- i) Bajo ninguna circunstancia el superior normativo evaluará metas que no correspondan al cargo o puesto del evaluado, con excepción de la evaluación de actividades extraordinarias regulada en los presentes Lineamientos.

8. De los factores a evaluar y sus ponderaciones

Artículo 26. 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, también valora los comportamientos asociados a los principios y valores institucionales. Para tales efectos, se tomarán en cuenta el Código, el Plan Estratégico Institucional, las Políticas y Programas, los Proyectos Estratégicos, el Calendario Anual, el PIPEF, el CIPEF y el Catálogo de cargos y puestos del Servicio Profesional Electoral.

Artículo 27. La evaluación del desempeño considera los siguientes factores:

- I. Logro Individual;
- II. Logro del Equipo;
- III. Competencias Clave;
- IV. Competencias para Presidente de Consejo Local o Distrital.

El factor Competencias para Presidente de Consejo Local o Distrital 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 2011-2012, a partir de la instalación del Consejo que presida.

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.

8.1. Del factor Logro Individual

Artículo 28. El factor Logro Individual valora el desempeño del evaluado en el cumplimiento de las metas individuales asignadas a su cargo o puesto. La meta individual es el resultado cuantificable que se espera del evaluado, mismo que debe contribuir al cumplimiento de los objetivos y proyectos estratégicos del Instituto.

Artículo 29. A cada evaluado se le asignarán un mínimo de 3 y un máximo de 10 metas; cada una tendrá la misma ponderación y será evaluada en una escala de cero a diez, con tres dígitos después del punto decimal.

Artículo 30. La definición y asignación de metas individuales se realizará conforme la metodología prevista en el anexo I de los presentes Lineamientos y estará a cargo de los directores ejecutivos y del director jurídico del Instituto, en el ámbito de competencia definida en los presentes Lineamientos. Para el Coordinador Operativo, las metas serán definidas por el Vocal Ejecutivo de la Junta Local Ejecutiva correspondiente.

Artículo 31. El factor Logro Individual se integra por los indicadores Eficacia y Eficiencia de las metas individuales que se asignen al evaluado y se calcula de conformidad con lo previsto en el punto 8.3 de los presentes Lineamientos.

Artículo 32. 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.

8.2. Del factor Logro del Equipo

Artículo 33. El factor Logro del Equipo valora el desempeño del evaluado en el cumplimiento de metas colectivas. La meta colectiva es el resultado cuantificable que se espera de un equipo de trabajo y cuyo resultado debe contribuir directamente a los objetivos estratégicos y/o a los Proyectos Estratégicos del Instituto.

Artículo 34. Cada evaluado podrá participar en una y hasta cinco metas colectivas; cada una tendrá la misma ponderación y será evaluada 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 35. La definición y asignación de metas colectivas se realizarán conforme la metodología prevista en el anexo I de los presentes Lineamientos y estará a cargo de los líderes de equipo, a saber: Vocales Ejecutivos de Junta Local Ejecutiva, en el caso de órganos desconcentrados, y directores ejecutivos, en el caso de oficinas centrales. El Secretario Ejecutivo podrá validar todas las metas colectivas.

Las metas colectivas de órganos desconcentrados 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.

Artículo 36. Los líderes de equipo definirán las metas colectivas y los cargos y puestos que participan en cada una, tomando en cuenta lo siguiente:

- I. Cada líder de equipo construirá para su dirección ejecutiva o entidad mínimo tres y máximo cinco metas colectivas, conforme a la metodología prevista en el anexo I de los presentes Lineamientos.
- II. Para el caso de oficinas centrales, todas las metas colectivas podrán aplicar a todos los cargos y puestos del Servicio de una dirección ejecutiva; o bien se podrán definir para los evaluados de una

coordinación de área o de una dirección de área en específico o para cargos y puestos de manera transversal en toda la dirección ejecutiva.

- III. Para el caso de órganos desconcentrados, las metas colectivas podrán aplicar a todos los evaluados de la misma entidad federativa; o bien se podrán definir metas específicas para los evaluados de la Junta Local Ejecutiva y metas específicas para los evaluados de Juntas Distritales Ejecutivas o para cargos y puestos de manera transversal en toda la entidad. El líder del equipo debe participar en todas las metas colectivas definidas para su entidad.
- IV. Todos los evaluados deberán participar en al menos una meta colectiva y cada meta colectiva deberá aplicar a cuando menos cinco funcionarios sujetos a evaluación.

Artículo 37. El factor Logro del Equipo se integra por los indicadores Eficacia y Eficiencia de las metas colectivas que se asignen al evaluado y se calcula de conformidad con lo previsto en el punto 8.3 de los presentes Lineamientos.

Artículo 38. 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.

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

Artículo 39. 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:

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

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) 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 evaluado para cumplir con los objetivos institucionales.

Artículo 40. El indicador Eficiencia es una medida cuantitativa que valora si la meta fue cumplida por el evaluado, 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 conforme a lo programado; y la *Calidad* valora si el resultado de la meta cumplió con las características previamente determinadas.

Artículo 41. 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 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			
		Definición	Oportunidad	Optimización de Recursos	Calidad
Bajo	- (% asignado)	Aplica para los casos en que se haya operado sin la presencia de ese atributo	Se cumplió la meta después del plazo establecido.	Se usaron más recursos de los programados o se realizaron menos actividades* 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 para la meta
Alto	+ (% asignado)	Aplica para los casos en que se observa una presencia contundente del atributo. Este nivel debe superar al nivel medio en al menos 40%.	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 usaron menos recursos de los programados para las mismas actividades o se incrementaron las actividades con los recursos programados.	Se cumplieron sin errores las características de calidad definidas para la meta

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

Artículo 42. La ponderación de un atributo del indicador Eficiencia, cualquiera que se trate, será de al menos 5%. 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.

Artículo 43. 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:

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

El producto anterior también puede expresarse de la siguiente forma:

$$\text{Calificación de la meta } i \text{ } IE_i (1 + PO_i + POR_i + PC_i)$$

Donde:

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

Artículo 44. En los casos en que el evaluado 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.

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.

8.4. Del factor Competencias Clave

Artículo 45. El factor Competencias Clave representa el aspecto cualitativo del desempeño del evaluado. El factor está integrado por cuatro competencias:

1. Autogestión para la mejora del desempeño: el evaluado actúa con integridad y honestidad, responsabilizándose del logro de las metas, allegándose de los recursos necesarios y desarrollando los conocimientos y habilidades requeridas.
2. Apego a los principios rectores del Instituto Federal Electoral: el evaluado actúa con apego a los principios rectores del Instituto Federal Electoral: Certeza, legalidad, Independencia, Imparcialidad y Objetividad.
3. Visión estratégica institucional: el evaluado alinea el desempeño individual y colectivo al rumbo estratégico del Instituto.
4. Compromiso con la mejora institucional: el evaluado se compromete con la mejora de los procesos y del desempeño individual y colectivo que impactan en los servicios que el Instituto presta a la ciudadanía.

Artículo 46. Cada competencia evaluará los comportamientos asociados a los principios rectores del Instituto. Los comportamientos a evaluar por cada Competencia se detallan a continuación.

1. Autogestión para la mejora del desempeño	
1.1	Demuestra integridad y congruencia entre lo que dice y lo que hace, en el desempeño de sus funciones.
1.2	Respeto los derechos de los demás en su interacción con actores internos y externos al Instituto.
1.3	Demuestra dominio en los conocimientos y habilidades que se requieren para desempeñar las funciones de su cargo o puesto.
1.4	Establece acciones estratégicas y les da seguimiento para cumplir en tiempo y forma las metas y actividades asignadas.
1.5	Enriquece sus propuestas incluyendo puntos de vista diferentes.
1.6	Toma decisiones con base en información objetiva y fidedigna.

1. Autogestión para la mejora del desempeño
1.7 Optimiza los recursos y bienes que tiene asignados y fomenta su consumo moderado.
1.8 Solicita retroalimentación y asesoría de su superior o superiores así como de sus compañeros para incrementar sus conocimientos y habilidades.
1.9 Aprovecha las experiencias adquiridas para enriquecer su aprendizaje.

2. Apego a los principios rectores del Instituto Federal Electoral
2.1 Realiza sus funciones con apego a las leyes, políticas y Lineamientos que rigen al Instituto, evitando la preferencia hacia algunas personas en detrimento de otras.
2.2 Desempeña sus funciones anteponiendo el marco normativo y los principios institucionales sobre sus opiniones, creencias o preferencias políticas o sociales o de otra índole.
2.3 Promueve y respeta la pluralidad de propuestas y opiniones en su entorno laboral.
2.4 Ofrece trato digno a todas las personas independientemente de su género, raza, posición política, capacidad económica y física, nivel jerárquico u otra cualidad humana.
2.5 Cumple con las responsabilidades del cargo sin utilizarlo como medio para la obtención de beneficios económicos o políticos ilegítimos.
2.6 Maneja con transparencia la información y los recursos bajo su responsabilidad, promoviendo la rendición de cuentas.
2.7 Cumple con los compromisos establecidos en tiempo, forma y contenido.
2.8 Busca solución pacífica a problemas y conflictos de su entorno laboral, promoviendo el diálogo y la conciliación.
2.9 Actúa con respeto y manifiesta actitud de servicio con sus superiores jerárquicos, compañeros, subordinados y con toda persona en general.

3. Visión Estratégica Institucional
3.1 Identifica la visión, la misión y los objetivos y proyectos estratégicos del Instituto.
3.2 Identifica la estructura del Instituto así como las funciones y relaciones entre las áreas que la integran.
3.3 Propone planes con escenarios alternos que le permitan afrontar situaciones contingentes, asegurando el cumplimiento de lo programado.
3.4 Demuestra apertura al cambio y se compromete con los nuevos planteamientos institucionales
3.5 Identifica el impacto de su desempeño y del equipo de trabajo en el ciudadano o usuario final.
3.6 Asegura su productividad y la del área a la que pertenece, en el ámbito de sus responsabilidades.

3. Visión Estratégica Institucional
3.7 Anticipa oportunidades, riesgos y amenazas para generar estrategias que le permitan corregir el rumbo, en su caso, y alcanzar los resultados esperados.
3.8 Identifica la relación entre los elementos involucrados en una problemática generando alternativas para abordarla.
3.9 Toma decisiones considerando el impacto que tienen en otras áreas y genera alternativas conjuntas.

4. Compromiso con la mejora institucional
4.1 Fomenta acciones concretas, en su área de influencia, encaminadas a generar responsabilidad social y compromiso con el medio ambiente, acorde con las políticas del Instituto.
4.2 Antepone las necesidades de los ciudadanos y usuarios finales a las propias, considerando el marco normativo institucional.
4.3 Propone innovaciones o mejoras que impactan en más de un área y que incluyen los procedimientos para su implementación.
4.4 Propone y lleva a cabo, en su ámbito de responsabilidad, proyectos de mejora o innovación en beneficio de los fines del Instituto.
4.5 Impulsa la identificación de situaciones que pueden mejorar el desempeño del área y fomenta la participación del equipo en su solución.
4.6 Promueve y/o establece estándares de desempeño objetivos y retadores para mejorar los resultados individuales y/o del área.
4.7 Identifica las áreas de oportunidad propias y/o de sus colaboradores y propone acciones para subsanarlas.
4.8 Promueve la objetividad en la aplicación de las evaluaciones bajo su responsabilidad.
4.9 Fomenta la formación y la actualización permanente, propia y/o de sus colaboradores en los temas relacionados con los proyectos, procesos, productos y servicios de su área.

Artículo 47. 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 Local Ejecutiva, los coordinadores de área y directores 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 19 de estos Lineamientos.

Artículo 48. Las valoraciones de los pares, los subordinados y la autoevaluación son obligatorias y se aplican previas a la evaluación del superior jerárquico. Tienen como propósito ampliar la información sobre el desempeño del evaluado, por lo que no tienen peso en la calificación de cada competencia.

En el caso de los Vocales Ejecutivos de Junta Local Ejecutiva, los coordinadores de área y directores 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 49. Cada uno de los 36 comportamientos que integran el factor Competencias Clave se evalúa mediante una escala ordinal de cinco niveles de frecuencia y considerando el número de incidentes críticos positivos o negativos que se hayan registrado 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	Puntuación	Tipo de incidentes críticos registrados	
Nunca	1	Sólo incidentes críticos negativos y ninguno positivo.	- - - - -
Casi nunca	2	Más incidentes críticos negativos que positivos.	- - - + -
La mitad de las veces	3	Igual número de incidentes críticos positivos que negativos	+ - + - +
Casi siempre	4	Más incidentes críticos positivos que negativos.	+ + + - +
Siempre	5	Sólo incidentes críticos positivos y ninguno negativo.	+ + + + +

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

Artículo 50. 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 Federal Electoral” no se podrán otorgar puntuaciones mayores a 3, según la escala prevista en el artículo 49 de estos Lineamientos.

Artículo 51. La calificación que otorgue cada evaluador en cada competencia será igual a la suma de puntos otorgados entre el producto del número de comportamientos de la competencia multiplicado por cinco. Este resultado será multiplicado por diez.

$$\text{Calificación en la Competencia} = \frac{\text{Total de puntuación otorgada}}{(9) 5} \quad (10)$$

Artículo 52.- La calificación obtenida en cada competencia es la que otorga el superior jerárquico. 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%.

Artículo 53. La calificación del factor Competencias Clave se obtiene mediante el promedio simple de la calificación de cada una de las cuatro competencias.

Artículo 54. 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, previo a la aplicación de la evaluación, mediante un escrito en que se exponga la justificación de la excusa. En caso contrario, deberá evaluar todos los comportamientos contenidos en el artículo 46, sin excepción.
- II. Cuando el evaluado cuente con más de tres pares o más de tres subordinados, que cumplan con los requisitos para aplicar la evaluación, la DESPE seleccionará de manera aleatoria a los tres evaluadores pares y a los tres evaluadores subordinados que participarán en la evaluación.
- III. En caso de que el evaluado no cuente con tres evaluadores pares o tres evaluadores subordinados, se aplicará la evaluación con el número de evaluadores existentes.

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

Artículo 55. El factor Competencias para Presidente de Consejo Local o Distrital valora 15 comportamientos relacionados con las Competencias: Apego a los Principios Rectores del IFE, 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 Federal 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 56. 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, según el caso, por al menos tres meses durante el Proceso Electoral Federal 2011-2012, contados a partir del día en que se instale el Consejo Local o el Consejo Distrital, según sea el caso.

Artículo 57. 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 58. 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 2011-2012, en la fecha y hora que convoque el Presidente del Consejo Local, 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 DESPE.

Al momento de aplicar la evaluación no deberán estar presentes los Vocales Ejecutivos 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 presiden se realice de manera certera, objetiva e imparcial.

Artículo 59. 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	Puntuación	Tipo de incidentes críticos registrados	
Nunca	1	Sólo incidentes críticos negativos y ninguno positivo.	-----
Casi nunca	2	Más incidentes críticos negativos que positivos.	---+ +-
La mitad de las veces	3	Igual número de incidentes críticos positivos que negativos	+ - + - +
Casi siempre	4	Más incidentes críticos positivos que negativos.	+++ - +
Siempre	5	Sólo incidentes críticos Positivos y ninguno negativo.	+++++

Un incidente crítico es un hecho excepcional sobre el comportamiento del evaluado, que puede ser positivo o negativo. Un incidente crítico positivo es aquella situación en que el evaluado demostró, de manera excepcional, 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 Federal Electoral", por lo que en dichos comportamientos, los evaluadores no podrán otorgar puntuaciones mayores a 3, según la escala prevista en el cuadro anterior.

Artículo 60. La calificación que otorgue cada evaluador en cada competencia será igual a la suma de puntos otorgados entre el producto del número de comportamientos de la competencia multiplicado por cinco. Este resultado será multiplicado por diez.

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

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 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%.

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

Artículo 61. El evaluado 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 62. La Calificación Total para los miembros del Servicio que sean evaluados en un cargo diferente a Vocal Ejecutivo 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. Autogestión para la mejora del desempeño; 2. Apego a los principios rectores del Instituto Federal Electoral; 3. Visión estratégica institucional y 4. Compromiso con la mejora institucional
Calificación Total	100%	

Artículo 63. En el caso de los miembros del Servicio que sean evaluados como Presidente de Consejo Local o como Presidente de Consejo Distrital por haber ocupado el cargo de Vocal Ejecutivo de Junta Local Ejecutiva o de Vocal Ejecutivo de Junta Distrital Ejecutiva, por al menos tres meses durante el Proceso Electoral Federal 2011-2012; 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	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. Autogestión para la mejora del desempeño; 2. Apego a los principios rectores del Instituto Federal Electoral; 3. Visión estratégica institucional y 4. Compromiso con la mejora institucional
Calificación Total	100%	

Artículo 64. 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.

9.2. De las actividades extraordinarias

Artículo 65. Los evaluados podrán ser valorados en actividades extraordinarias por las causas siguientes:

- a) Por haber realizado las funciones de un cargo o puesto que se encontraba vacante o sin titular en el ejercicio a evaluar, de manera simultánea a las funciones del cargo o puesto en que es titular y por un periodo mínimo de tres meses de manera oficial y continua. Para ello deberá registrar en el acuerdo de desempeño las metas del puesto vacante del que se hará cargo, incluyendo las metas colectivas, en caso de que sean diferentes a las del cargo/puesto del que es titular; y/o
- b) Por haber apoyado como instructor en el cumplimiento de las acciones de mejora de otros miembros del Servicio, conforme los criterios establecidos en los Lineamientos para la actualización permanente.

Artículo 66. Los Vocales Ejecutivos de Junta Local o los directores ejecutivos que tengan bajo su coordinación a evaluados que hayan realizado actividades extraordinarias, deberán solicitar por escrito a la DESPE, la evaluación correspondiente, a más tardar el 30 de noviembre de 2012.

Para los evaluados que hayan realizado actividades de otro puesto, la solicitud 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 su superior jerárquico o de alguna autoridad del Instituto.

Para ser evaluado por actividades extraordinarias como instructor, el miembro del Servicio debe cumplir con los criterios que establezcan los Lineamientos para la actualización permanente.

Artículo 67. Para el caso del miembro del Servicio que desempeñó funciones de otro cargo o puesto, la DESPE validará la pertinencia de la solicitud y, en su caso, requerirá al superior normativo del miembro del Servicio, le aplique la evaluación del factor Logro Individual. 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 la Calificación Total tanto del puesto del que es titular, como del que cubrió por estar vacante o sin titular.

El miembro del Servicio que haya realizado actividades como instructor, será evaluado conforme los criterios que establezcan los Lineamientos de actualización permanente y podrá obtener una calificación de 0 a 10 con tres dígitos después del punto decimal. Para que se le reconozca como actividad extraordinaria, el funcionario deberá obtener una Calificación Total de al menos ocho en una escala de cero a diez, con tres dígitos después del punto decimal, en el desempeño de su cargo o puesto y también en su desempeño como instructor.

Artículo 68. La puntuación obtenida por Actividades Extraordinarias podrá ser de 0.10, 0.20, 0.30 ó 0.50, según la calificación obtenida como instructor y/o en el factor Logro Individual en el cargo o puesto que cubrió por estar vacante o sin titular. En el cuadro siguiente se precisa el puntaje que se asignará en cada caso.

Calificación promedio obtenida	Puntos asignados
Entre 8.000 y 8.499	0.10
Entre 8.500 y 8.999	0.20
Entre 9.000 y 9.499	0.30
Entre 9.500 y 10.00	0.50

La puntuación obtenida se sumará a la Calificación Total que obtenga en la evaluación correspondiente al ejercicio 2012.

9.3. De la Calificación Final

Artículo 69. La Calificación Final será la que se considere para determinar la permanencia del personal de carrera en el Servicio.

La calificación mínima aprobatoria de la evaluación del desempeño correspondiente al ejercicio 2012 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 70. La obtención de los resultados individuales y colectivos de la evaluación del desempeño correspondiente al ejercicio 2012, 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 71. El dictamen general de resultados se integra por los resultados individuales obtenidos por el evaluado e incluye, 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 72. 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 Ejecutiva se incluirán también las calificaciones de los factores Competencias para Presidente de Consejo Local o Competencias para Presidente de Consejo Distrital, según sea el caso.

También incluye la Calificación Total, el puntaje obtenido, en su caso, por actividades extraordinarias y la Calificación Final.

Artículo 73. Una vez que la Junta apruebe el dictamen general de resultados de la evaluación del desempeño correspondiente al ejercicio 2012, la DESPE, 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:

- I. La fecha en que la Junta aprobó el dictamen general de resultados de la evaluación del desempeño correspondiente al ejercicio 2012, y
- II. La fecha a partir de la cual podrán consultar el dictamen de resultados individuales en el SIISPE.

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 74. 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 75. La presentación de inconformidades sobre los resultados de la evaluación del desempeño correspondiente al ejercicio 2012 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 DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Artículo 76. La 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.

11. De la planeación y seguimiento al desempeño

Artículo 77. La etapa de planeación del desempeño tiene tres fases:

- I. Aprobación y difusión de los Lineamientos;
- II. Elaboración, aprobación y difusión de metas individuales, y metas colectivas; y
- III. Elaboración del acuerdo de desempeño entre el evaluado y sus superiores jerárquico y normativo.

Artículo 78. La DESPE, previo conocimiento de la Comisión del Servicio, es responsable de coordinar el despliegue de metas individuales y colectivas. Las metas individuales y colectivas serán aprobadas por la Junta, a más tardar en enero de 2012, previa autorización de la Comisión.

Durante el periodo de febrero a septiembre de 2012, 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 DESPE 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 79. Las metas de los factores Logro Individual y Logro del Equipo podrán ser modificadas, 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 la instancia responsable del diseño de la meta, mediante escrito dirigido a la DESPE, a más tardar el 30 de junio de 2012. La modificación se realizará por Acuerdo de la Junta General Ejecutiva, a más tardar el 31 de julio de 2012, previo conocimiento de la Comisión del Servicio, siempre y cuando el periodo de ejecución de las metas no haya vencido y la DESPE haya emitido un dictamen favorable para la modificación.

Artículo 80. 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 11 de los presentes Lineamientos, y en caso de modificaciones sustantivas a las funciones, el titular del área reestructurada podrá solicitar a la DESPE 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 81. Frente a la imposibilidad plenamente justificada para ejecutar alguna meta individual o colectiva, se procederá a hacer la eliminación correspondiente conforme lo siguiente:

- I. Para el caso de metas colectivas, el líder de equipo deberá presentar por escrito la solicitud a la DESPE, a más tardar el 30 de noviembre de 2012. 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.

- II. Para el caso de metas individuales de cargos y puestos de órganos desconcentrados diferentes a Coordinador Operativo, el evaluador normativo deberá hacer la solicitud de eliminación a la dirección ejecutiva correspondiente o a la Dirección Jurídica, a más tardar el 30 de noviembre de 2012. El director ejecutivo que corresponda o el Director Jurídico valorará si procede la eliminación y, en su caso, solicitará a la DESPE, por escrito, la eliminación de la meta, a más tardar el 9 de diciembre de 2012.
- III. 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 DESPE, a más tardar el 30 de noviembre de 2012.
- IV. 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 DESPE, a más tardar el 30 de noviembre de 2012.
- V. 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, el evaluador normativo correspondiente deberá solicitar a la DESPE a más tardar el 30 de noviembre de 2012, la eliminación que corresponda.
- VI. Las solicitudes serán valoradas por la DESPE y en su caso procederá a realizar los ajustes, incluyendo la reponderación de las metas restantes del factor.

Artículo 82. El Superior Jerárquico y el evaluado deberá elaborar el acuerdo de desempeño conforme a la guía que emita la DESPE.

Artículo 83. El superior normativo podrá solicitar se realicen ajustes al acuerdo de desempeño dentro de los quince días hábiles siguientes a la fecha en que tenga conocimiento del mismo.

Artículo 84. El acuerdo de desempeño podrá ser ajustado de común acuerdo entre el evaluado y los superiores jerárquico y normativo, durante la etapa de seguimiento al desempeño. Los ajustes que se realicen deberán contar con la firma del evaluado y del superior jerárquico, así como con el visto bueno del superior normativo.

Artículo 85. 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.

12. Del programa de mejora al desempeño

Artículo 86. La DESPE coordinará la medición de Competencias Directivas e integrará el diagnóstico del desempeño individual, con el objetivo 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 plan de mejora del desempeño individual para el ejercicio 2013.

Artículo 87. La medición de Competencias Directivas se realizará durante la evaluación del desempeño y será aplicada por los evaluadores definidos en el artículo 19 de los presentes Lineamientos, con excepción de los Consejeros Electorales del Consejo General. Para el ejercicio 2012 la medición de estas competencias aplicará únicamente para los miembros del Servicio que no hayan sido evaluados en alguno de los dos ejercicios anteriores.

Artículo 88. La medición de Competencias Directivas consistirá en la valoración de cinco competencias:

- I. Administración de proyectos: Habilidad para planear, organizar, dirigir, dar seguimiento y evaluar la ejecución de las actividades relacionadas con un proyecto; asegurando su cumplimiento en términos de resultados esperados, tiempos de ejecución e inversión.
- II. Análisis de problemas y toma de decisiones: Habilidad para identificar causas, relaciones e información pertinente, para generar soluciones y/o decisiones oportunas y acertadas, que repercutan satisfactoriamente en los resultados institucionales.
- III. Liderazgo e influencia: Capacidad de influir y encaminar a otros hacia el logro de objetivos comunes, fomentando la participación e involucramiento de todos, proporcionando Lineamientos claros y promoviendo el compromiso.
- IV. Negociación: Capacidad para lograr acuerdos satisfactorios entre diferentes interlocutores, basándose en el intercambio de argumentos veraces, sólidos y consistentes.
- V. Trabajo en equipo: Habilidad para integrar al personal en equipos de trabajo, fomentando las relaciones de colaboración y el logro de metas.

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

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.

4. Negociación
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 89. 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 90. La DESPE determinará el grado de dominio alcanzado por el evaluado en cada Competencia Directiva.

Artículo 91. 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 evaluado a su cargo, el plan de mejora del desempeño individual.

Artículo 92. Una vez que la DESPE integre el diagnóstico del desempeño individual, el superior jerárquico programará con el evaluado 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 93. El superior jerárquico dará seguimiento al plan de mejora del desempeño individual durante 2013. En cualquier momento, la DESPE podrá solicitar información sobre el cumplimiento del Plan de mejora.

Transitorios

Único. Los presentes Lineamientos entrarán en vigor a partir del 1 de enero de 2012.



DIRECCIÓN EJECUTIVA DEL SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL
Dirección de Formación, Evaluación y Promoción
Subdirección de Evaluación

Anexo I

GUÍA PARA EL DESPLIEGUE DE METAS DE LOS MIEMBROS DEL SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL 2012

Diciembre de 2011.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
1. DESPLIEGUE DE METAS	4
2. DEFINICIONES	5
3. ALINEACIÓN DE METAS CON OBJETIVOS INSTITUCIONALES	7
4. CONSTRUCCIÓN DE METAS	9
5. INDICADORES: EFICACIA Y EFICIENCIA	12
6. COMPLEJIDAD REGIONAL	15
7. ERRORES MÁS COMUNES	17
8. DETERMINACIÓN DE EVIDENCIA	21
9. SOBRE LAS METAS COLECTIVAS	21
10. APROBACIÓN DE METAS	22
PREGUNTAS FRECUENTES	24
ANEXO 1: FORMATO DE METAS	27
ANEXO II. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	31

Introducción

El modelo de Evaluación del Desempeño, implementado a partir de 2010, ha logrado ampliar el enfoque, de un modelo centrado en la evaluación a un modelo que abarca el ciclo de gestión del desempeño; donde el objetivo central consiste en guiar el desempeño de los miembros del Servicio Profesional Electoral hacia la obtención de resultados cuantificables y verificables que contribuyan al logro de los objetivos institucionales, con el propósito de identificar áreas de oportunidad para cerrar brechas en el desempeño. Los resultados que se esperan de los miembros del Servicio se definen a través de metas individuales y colectivas.

Esta guía está dirigida a todos aquellos funcionarios del Instituto Federal Electoral que son responsables de definir metas para la evaluación del desempeño de los miembros del SPE en el ejercicio 2012. El documento presenta aspectos conceptuales y metodológicos, mismos que son complementados con ejemplos; de esta forma se busca transmitir el conocimiento de una forma didáctica y ágil.

Paralelamente a esta guía, la DESPE generará otros instrumentos que favorezcan una mejor apropiación del Modelo de Evaluación. Por ejemplo, para los funcionarios encargados del diseño de metas, se ha creado un espacio en el campus virtual para brindarles asesoría permanente. Asimismo, conviene mencionar que el personal de la Subdirección de Evaluación de la DESPE estará atento a atender cualquier inquietud sobre este tema.

1. Despliegue de metas

El despliegue de metas forma parte de la etapa de Planeación del Desempeño, momento en que se determina qué se espera de los miembros del Servicio en cuanto a su desempeño. El despliegue de metas está previsto para los meses de septiembre a diciembre de 2011, de manera que al iniciar el ejercicio 2012, los miembros del Servicio tengan certeza sobre los aspectos que les serán evaluados.

La determinación de metas es un proceso que permite establecer los resultados que se esperan alcanzar de un objetivo; asimismo, incluye la determinación de los valores de referencia que servirán para medir los avances logrados. Para definir las metas, individuales y colectivas, del conjunto de puestos que integran el Servicio Profesional Electoral, se ha definido la *Estrategia para el Despliegue de Metas 2012*. Esta estrategia se sustenta en la implementación de cuatro políticas, todas orientadas a generar resultados que contribuyan directamente al cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos en Políticas y Programas Generales 2012. Las políticas que dan forma a la estrategia son: involucramiento, alineación, escalonamiento y capacitación.¹

Es conveniente señalar que el diseño de metas además de ser un aspecto clave para la evaluación anual del desempeño de los MSPE, es un mecanismo para alinear el desempeño de los funcionarios al logro de los objetivos del Instituto. De ahí la importancia de esta fase.

¹ Para mayor información se sugiere consultar el documento "Estrategia para el Despliegue de Metas 2012".

2. Definiciones

En este apartado se presentan las definiciones de aquellos aspectos que deberás manejar en este proceso de definición de metas.

Evaluación del Desempeño. La Evaluación de Desempeño es un proceso continuo y sistemático en donde se valora la aportación de los individuos al cumplimiento de los objetivos de una organización, así como el logro de resultados.

Meta. Es la expresión concreta de los logros que se quieren alcanzar en cada unidad administrativa (coordinación, dirección, subdirección, etc.), su construcción se desprende de los objetivos estratégicos de la institución.

Las metas deberán definirse en términos observables y mensurables; asimismo, en su descripción se debe incluir de manera explícita cuál es el resultado que se espera del MSPE. En la definición de metas es muy importante tener comprensión del fenómeno que se quiere medir, ya que *lo que queda mal definido, será erróneamente medido* (Nardo et al, 2005:12). Esto significa, que por cada meta se debe identificar la variable (resultado) sobre la cual se espera obtener avances para su cumplimiento.

Meta Individual. Es el logro cuantificable que se espera de la actuación de un funcionario del Servicio Profesional Electoral, mismo que debe contribuir al cumplimiento de los objetivos de las Políticas y Programas del Instituto Federal Electoral. Por cada cargo o puesto del Servicio, incluyendo los que estén vacantes, se deben definir mínimo 3 y máximo 10. En el transcurso del ejercicio 2012 se podrán definir metas nuevas, sin que se exceda el número máximo de 10 metas para cada cargo o puesto.

Meta Colectiva. Es el logro cuantificable que se espera de un grupo de funcionarios del Servicio Profesional Electoral, cuyo resultado debe contribuir directamente a los objetivos estratégicos del Instituto Federal Electoral. Conviene mencionar que los logros de equipo a diferencia de los logros individuales se traducen más fácilmente en efectividad organizacional, de ahí la importancia de fomentar la realización de metas de equipo. Por cada equipo de trabajo se deben definir mínimo 3 y máximo 5.

Indicadores de Desempeño. Los indicadores de desempeño son medidas cuantitativas o cualitativas derivadas de una serie de hechos observables que entregan información sobre el desempeño de los funcionarios a evaluar. Los indicadores de desempeño son de gran utilidad para establecer cuáles son las áreas de oportunidad y los *benchmarks* de desempeño.

Indicador de Eficacia. Este indicador valora el nivel de cumplimiento de una meta, en términos de lo logrado.

Indicador de Eficiencia. Mide qué tan bien se han utilizado los recursos (materiales, financieros, humanos y de tiempo) en el cumplimiento de la meta. La eficiencia, para los fines de la evaluación del desempeño, considera tres atributos: oportunidad, optimización de recursos y calidad.

Actividad. Es una acción o tarea que se realiza cotidianamente. La actividad carece de una dirección, esto implica que si uno la revisa de manera aislada no sabría con qué propósito se está realizando. En contraste, una meta tiene un propósito bien definido, una dirección y un contexto.

3. Alineación de metas con objetivos institucionales

Con el objeto de garantizar la vinculación del desempeño de los miembros del Servicio con el quehacer institucional, las metas deberán estar alineadas con los objetivos estratégicos del Instituto Federal Electoral. Para ello, se sugiere que las metas se construyan a partir de alguno de los siguientes documentos:

- i) Políticas y Programas Generales del Instituto Federal Electoral para el año 2012.
- ii) Programa Integral del Proceso Federal Electoral 2011-2012 (PIPEF)
- iii) Calendario Integral del Proceso Electoral Federal 2011-2012 (CIPEF), y
- iv) Calendario Anual de Actividades 2012.

Los objetivos estratégicos de Políticas y Programas se retoman del Plan Estratégico Institucional 2012-2015. Estos objetivos responden a cuatro grandes perspectivas:

- Valor Público (VP)
- Sociedad (SC)
- Materia Electoral (ME)
- Innovación y transformación Institucional (IT)

CUADRO 1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL IFE²

PERSPECTIVA ³	NÚMERO	OBJETIVOS
VP	1	Preservar y fortalecer la confianza de la sociedad
VP	2	Ser el referente principal en el desarrollo de la cultura democrática
SC	1	Ampliar y mejorar la interacción con la sociedad
SC	2	Consolidar a la Credencial para Votar como medio preferente de identidad ciudadana
SC	3	Incrementar la eficiencia en la organización de los procesos electorales federales
ME	1	Incrementar la calidad del Padrón Electoral
ME	2	Incrementar la cobertura, servicios y calidad de la atención ciudadana
ME	3	Incrementar la eficiencia de los procesos sustantivos
IT	1	Aumentar la eficiencia y transparencia de la administración de los recursos financieros
IT	2	Implantar una nueva cultura de planeación e innovación
IT	3	Implantar una nueva cultura laboral
IT	4	Mejorar la comunicación y coordinación interna
IT	5	Optimizar el uso, aplicación e inversión en TIC
IT	6	Optimizar la gestión administrativa

Fuente: Instituto Federal Electoral, Políticas y Programas Generales del Instituto Federal Electoral para el año 2012. pp.14-15

² Para una descripción más detallada de cada objetivo se sugiere revisar el Anexo II; o en su defecto, si son subprogramas, objetivos específicos o líneas de acción revisar el documento de las Políticas y Programas Generales 2012.

³VP=Valor Público; SC=Sociedad; ME=Materia Electoral; IT=Innovación y transformación Institucional.

4. Construcción de metas

En este apartado se presentan los pasos que hay que considerar para la construcción de metas, individuales o colectivas. También se indica la forma en que se deberá registrar la información en el formato en Excel. En el anexo I de este documento se ilustra dicho formato para una mejor referencia.

- i. Definir para qué puesto(s) se construirá la meta. A partir de ello, se especificará en el formato, la sección que corresponde a la identificación de la meta.
 - ✓ Columna A. Cargo/Puesto
 - ✓ Columna B. Área: JL=Junta Local, JD=Junta Distrital, OC= Oficinas Centrales.
 - ✓ Columna C. Área que propone la meta.
 - ✓ Columna D. Cargo/Puesto que evalúa la meta .
 - ✓ Columna E. Número de la meta.

- ii. Identificar el tipo de funciones que le corresponden a dicho puesto (columna A), para ello se sugiere revisar el *Catálogo de Cargos y Puestos del Servicio Profesional Electoral*. Esto es importante, ya que no se puede pedir que el desempeño se aleje de lo establecido en las funciones sustanciales a ese puesto.

- iii. Vincular la función del puesto con lo establecido en:
 - Políticas y Programas Generales del Instituto Federal Electoral para el año 2012.
 - Calendario Integral del Proceso Electoral Federal 2011-2012.
 - Programa Integral del Proceso Federal Electoral 2011-2012 (PIPEF)
 - Calendario Anual de Actividades 2012.

En una situación excepcional, cuando no sea posible lograr esta vinculación, se sugiere definir la meta en función de lo referido en el *Catálogo de Cargos y Puestos del Servicio Profesional Electoral*.

- iv. Identificar el documento "eje" a partir del cual se va a definir la meta. Esta definición deberá asentarse en la columna F del formato de metas (Ver Anexo 1); en esa columna se deberá definir la *Clave del documento* eje más la *Referencia* -ambas se especifican en el siguiente cuadro-.

CUADRO 2. IDENTIFICACIÓN DE DOCUMENTOS EJE.

Documento Eje	Clave	Referencia
Políticas y Programas Generales del Instituto Federal Electoral para el año 2012.	PPG	Perspectiva + Número de Objetivo de Estratégico + Número de objetivo Específico (en su caso)
Calendario Integral del Proceso Electoral Federal 2011-2012.	CIPEF	Número de la actividad
Calendario Anual de Actividades 2012.	CAA	Clave de la actividad
Programa Integral del Proceso Electoral Federal 2011-2012	PIPEF	Número de la actividad

Por ejemplo, si se trata de una meta relacionada con la calidad del Padrón Electoral, se deberá registrar en la columna F del formato de metas lo siguiente:

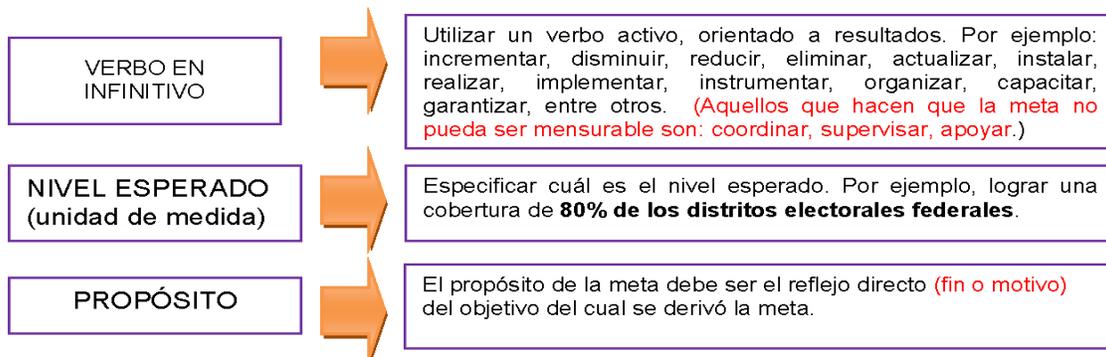
PPG_ME_1

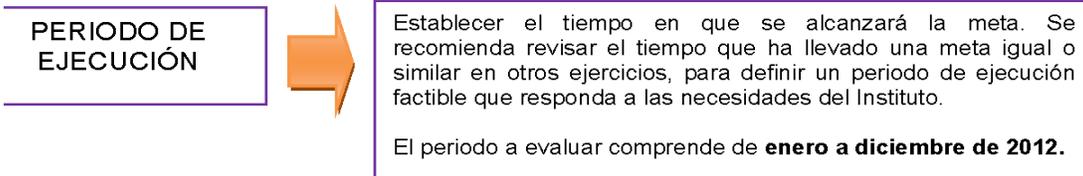
PPG= Políticas y Programas Generales del Instituto Federal Electoral para el año 2012.

ME= Perspectiva de Materia Electoral.

1= Número del Objetivo Estratégico

- v. En la columna G, se requiere identificar, si la meta es del Proceso Electoral Federal 2011-2012 o no.
- vi. Definir el alcance de la meta. Es necesario reflexionar en cuanto a la forma en que la meta aportará al objetivo institucional. En este paso, se estaría identificando *el fin o propósito de la meta*, mismo que deberá quedar asentado en la redacción de la meta.
- vii. El siguiente paso, y seguramente, el más complicado, consiste en redactar la meta. Para ello, te sugerimos seguir la siguiente estructura:





La redacción de la meta deberá quedar registrada en la Columna H del formato de metas (Ver Anexo I).

IMPORTANTE>>>

El nivel esperado que definan debe ser **retador**, pero **factible**.

SUGERENCIAS:

- a) Si bien se sugiere que se siga el orden del inciso vii, éste puede variar cuando ello ayude a mejorar la redacción. En caso de hacer una variación de estos elementos, se pide que se verifique que estén completos.
- b) Las inquietudes o dudas, se pueden canalizar a través del foro del campus virtual, de esa forma, se comparte la información entre todos los funcionarios encargados de definir metas.

viii. A partir de lo especificado en el punto anterior, será posible definir:

- Periodo de Ejecución (Columnas I-J)
- Nivel Esperado (Columna K)
- Unidad de Medida (Columna L)

En este paso, es importante verificar que haya plena congruencia entre el punto vii y el viii.

ix. Lo correspondiente a Observaciones y Evidencia –que son secciones del formato de metas-, harán referencia a los datos, criterios o características que establece el área normativa; y en Evidencia, se señalarán los comunicados y/o documentación soporte necesaria para aplicar la evaluación.

5. Indicadores: Eficacia y Eficiencia

Para que las metas sean mensurables, se deben incluir elementos que permitan cuantificar los avances alcanzados en el periodo programado. En la Evaluación del Desempeño 2012, las metas serán evaluadas en función de su **Eficacia** y **Eficiencia**.

5.1 Eficacia

Para que las metas sean cuantificables en **Eficacia**, se debe incluir en su diseño la definición del Nivel Esperado. El nivel esperado es aquel que las áreas definen como “deseable” porque permite cumplir con los objetivos estratégicos. A continuación se presentan aspectos que debes considerar al definir este nivel:

- **CONGRUENCIA.** La definición del Nivel Esperado debe coincidir con lo especificado en la redacción de la meta.
- **FACTIBILIDAD.** El Nivel Esperado debe ser factible de alcanzar, considerando los recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo.
- **DESCRIPCIÓN.** El Nivel Esperado se puede definir en términos absolutos o relativos; esto debe quedar debidamente asentado en la Unidad de Medida. Si se trata de porcentajes, éstos pueden expresarse en términos de aumentos o reducciones respecto a un nivel de referencia; también se pueden definir en términos de proporciones o tasas. Este indicador deberá precisarse en las columnas K y L del formato de metas.

5.2 Eficiencia

La medición de eficiencia permitirá obtener información objetiva sobre avances, en cuanto a la oportunidad, la calidad y la optimización de recursos en la

realización de metas. La definición del Indicador de Eficiencia corresponde a las columnas M-X del formato de metas.

A continuación se presentan las definiciones para los atributos de Eficiencia:

- Oportunidad. 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 criterios o características previamente definidos en normas del área ejecutiva o referencias externas.

Se deben seleccionar al menos uno de los tres atributos, considerando su pertinencia para medir el logro de la meta.

Sobre las ponderaciones de los atributos

Conjuntamente estos atributos tienen un peso de 20%. La distribución para los atributos considerados debe ser definida por la instancia encargada del diseño de la meta, individual o colectiva. En esta distribución de pesos, se privilegiará a los atributos que tengan mayor importancia para la meta en cuestión. Para que los atributos elegidos resulten relevantes, se les debe asignar al menos un 5%.

Nota: El peso de los atributos al que hace referencia el párrafo anterior deberá referenciarse en el formato en porcentaje y no en decimales.

Sobre la definición de niveles para la escala

Cada atributo se va a evaluar en una escala ordinal con tres niveles: bajo, medio y alto. Te sugerimos que lo primero que definas sea el **NIVEL MEDIO**, ya que este nivel es el "deseable"; una vez que está definido, es más fácil identificar qué se espera de un desempeño sobresaliente (nivel alto) y cuando un desempeño es deficiente (nivel bajo).

CUADRO 3. DESCRIPCIÓN DE LOS NIVELES DE LOS ATRIBUTOS DE EFICIENCIA.

Nivel	Definición	Atributos del indicador Eficiencia		
		Oportunidad	Calidad	Optimización de Recursos
Bajo	Aplica para los casos en que se haya operado sin la presencia de ese atributo	Se cumplió la meta después del tiempo establecido.	No se cumplieron las características de calidad definidas para la meta.	Se usaron más recursos de los programados o se realizaron menos actividades* con los recursos programados.
Medio	Aplica para los casos en que hay una presencia aceptable del atributo.	Se cumplió la meta en el tiempo establecido.	Se cumplieron las características de calidad definidas para la meta	Se utilizaron los recursos que se tenían programados para las actividades.
Alto	Aplica para los casos en que se observa una presencia importante del atributo. Este nivel debe superar al nivel medio en al menos 40%.	Se cumplió la meta de manera anticipada y esto repercutió en un beneficio para el área correspondiente. En este caso, se requiere definir 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	Se usaron menos recursos de los programados para las mismas actividades o se incrementaron las actividades con los recursos programados.



El valor absoluto que se asigne para el valor alto, será el mismo que se asigne para el valor bajo; la diferencia entre el valor alto y bajo será únicamente el signo (+ ó -).

Una buena definición de los niveles alto, medio y bajo facilitará considerablemente la aplicación de la evaluación, evitando que los evaluadores tengan dificultades para determinar el nivel alcanzado. Se puede afirmar que niveles bien especificados dejan poco margen a la interpretación, lo cual repercute en una evaluación más objetiva.

ALERTA:

El nivel alto debe aplicar a casos en donde se observe una presencia sobresaliente de determinado atributo; diferenciándolo claramente del nivel medio establecido para la meta. Este nivel debe superar al nivel medio en al menos 40%.

6. Complejidad regional

Las metas individuales o colectivas pueden captar la complejidad regional en diferentes aspectos. Para ello, como responsable de la elaboración de metas, tienes la posibilidad de establecer niveles diferenciados tanto en Eficacia como Eficiencia. Este aspecto es importante, considerando que las metas que no toman en cuenta esta complejidad regional, -cuando esto es necesario-, promueven cargas inequitativas de trabajo entre los miembros del SPE.

- 1) **Tamaño de la entidad.** Sería difícil ignorar que las entidades concentran diferentes números de distritos. Por lo tanto, el trabajo que implica una meta puede cambiar sustancialmente si se trata de una entidad con un número reducido de distritos, a una entidad con 40 distritos.

En el siguiente cuadro se presenta el número de distritos por entidad federativa; donde se observa que es posible clasificarlos de acuerdo a su tamaño.

Entidad	Núm. de Distritos
1. BCS	2
2. Campeche	2
3. Colima	2
4. Aguascalientes	3
5. Nayarit	3
6. Q. Roo	3
7. Tlaxcala	3
8. Durango	4
9. Querétaro	4
10. Zacatecas	4
11. Morelos	5
12. Yucatán	5
13. Tabasco	6
14. Coahuila	7
15. Hidalgo	7
16. S.L.P.	7
17. Sonora	7
18. B.C.	8

CUADRO 4. NÚMERO DE DISTRITOS POR ENTIDAD FEDERATIVA

Entidad	Núm. de Distritos
19. Sinaloa	8
20. Tamaulipas	8
21. Chihuahua	9
22. Guerrero	9
23. Oaxaca	11
24. Chiapas	12
25. Michoacán	12
26. Nuevo León	12
27. Guanajuato	14
28. Puebla	16
29. Jalisco	19
30. Veracruz	21
31. D.F.	27
32. Estado de México	40

Por ejemplo, en 2011, se definió una meta que implicaba la presentación de las monografías distritales a los Consejeros Electorales Locales, en donde, la carga de trabajo era sustancialmente diferente entre un Vocal de Capacitación de Baja California Sur, Campeche o Colima, con 2 distritos, respecto a los Vocales de Capacitación en el Distrito Federal o Estado de México.

- 2) **Inseguridad pública/violencia.** Un aspecto que también da pie para una diferenciación es el tema de la seguridad. Existen algunas ciudades donde por su situación, es posible prever dificultades en el trabajo de campo, tal es el caso de Ciudad Juárez, Chihuahua, Tepic, Durango, Torreón, Tijuana, Acapulco, Reynosa, Nuevo Laredo, Cuernavaca, Mazatlán, Culiacán, Monterrey, por citar algunas. De manera, que es conveniente tomar en cuenta este aspecto para aquellos puestos/cargos cuyo trabajo se vea directamente afectado por esta variable.
- 3) Finalmente, **otras variables sociodemográficas** pueden incidir en la realización de metas. En esos casos, se sugiere capturar esta complejidad en la definición de los indicadores que corresponda.

7. Errores más comunes

En el cuadro siguiente se presentan los errores que con mayor frecuencia se observaron en el Despliegue 2010 y 2011. Es importante que revise esta lista para no incurrir en alguno de ellos.

CUADRO 5. DESCRIPCIÓN DE ERRORES MÁS COMUNES.		
Núm.	DESCRIPCIÓN DE ERRORES	EJEMPLOS
1	Se definen actividades y no metas.	<p>DESCRIPCIÓN DE LA META: <i>Realizar las visitas de supervisión a las Juntas Distritales Ejecutivas.</i></p> <p>Realizar visitas es una actividad que se puede convertir en meta si se define qué resultado se espera de la misma.</p>
2	No se describe cuál es el producto/resultado que se espera con la realización de la meta.	<p>DESCRIPCIÓN DE LA META: <i>Coordinar la realización de los informes sobre las actividades correspondientes a la preparación de la documentación oficial en la entrega de pautas de periodos ordinarios, precampañas, intercampañas y campañas tanto locales como federales, para evitar dispendio de recursos tanto humanos como materiales, con ayuda de las Juntas Distritales Ejecutivas, abril – diciembre del ejercicio a evaluar.</i></p> <p>¿Cuál es el producto o resultado que se espera con esta meta?</p>
3	No hay coincidencia entre el nivel esperado definido en la descripción de la meta y el nivel esperado definido en Eficacia.	<p>DESCRIPCIÓN DE LA META: <i>Mejorar la imagen de los Módulos Fijos de Atención Ciudadana del Registro Federal de Electores en la entidad.</i></p> <p>EFICACIA</p> <p>Nivel Esperado: 100 Unidad de Medida: Porcentaje</p> <p>¿A qué se refiere este porcentaje? ¿Al total de módulos fijos?</p> <p>¿Cómo se va a medir la mejora en la imagen?</p>

Núm.	DESCRIPCIÓN DE ERRORES	EJEMPLOS
4	No se logran diferenciar correctamente los niveles de los atributos de Eficiencia.	<p>DESCRIPCIÓN DE LOS NIVELES PARA OPORTUNIDAD:</p> <p>Nivel Alto: Se informó oportunamente de las gestiones y resultados.</p> <p>Nivel Medio: Se informó de las gestiones y resultados.</p> <p>Nivel Bajo: No se informó oportunamente de las gestiones y resultados.</p> <p>¿Se está midiendo oportunidad?</p> <p>¿Qué se está midiendo en el nivel medio?</p> <p>¿Es suficiente agregar el adverbio “oportunamente” para que el evaluado sepa cuándo debe informar sobre las gestiones y resultados?</p>
5	No se cierran los intervalos en los 3 niveles de los atributos de Eficiencia.	<p>DESCRIPCIÓN DE LOS NIVELES PARA OPORTUNIDAD:</p> <p>Nivel Alto: Al 31 de diciembre se logró en la entidad la renovación de más de 20% de credenciales 09.</p> <p>Nivel Medio: Al 31 de diciembre se logró en la entidad la renovación de al menos 20% de credenciales 09.</p> <p>Nivel Bajo: Al 31 de diciembre se logró en la entidad la renovación de menos del 20% de credenciales 09.</p> <p>Si se alcanza el 24% de la renovación de credenciales, se cumple tanto con el Nivel Medio como con el Nivel Alto. En tal caso, el Nivel Medio debería decir:</p> <p><i>Al 31 de diciembre se logró en la entidad la renovación de 20% de credenciales 09.</i></p> <p>También conviene señalar que puede considerarse injusto que estos niveles estén fijados por una cantidad específica y no por un intervalo.</p>

Núm.	DESCRIPCIÓN DE ERRORES	EJEMPLOS
		<p>Por ejemplo, si en 5 entidades se obtienen los siguientes resultados en la renovación de credenciales:</p> <p>Estado 1 ----- 44%, Estado 2 ----- 19%, Estado 3 ----- 3%, Estado 4 ----- 20%, Estado 5 ----- 21%</p> <p>¿Quiénes obtienen Nivel Alto? Estado 1 y Estado 5.</p> <p>¿Quiénes obtienen Nivel Medio? Estado 4</p> <p>¿Quiénes obtienen Nivel Bajo? Estado 2 y Estado 3</p> <p>¿Es justo que el Estado 1 y el Estado 5 obtengan el mismo nivel, cuando su desempeño es significativamente diferente? Lo mismo sucede con el Estado 2 y 3, mientras que uno estuvo a punto de alcanzar el Nivel medio, el otro, tuvo un desempeño muy deficiente.</p>
6	Se confunde Oportunidad con Calidad y Optimización de Recursos	<p>Oportunidad mide si la meta fue alcanzada en el <i>tiempo</i> estimado.</p> <p>Optimización de recursos mide qué tan bien se han utilizado los <i>recursos -materiales, financieros y humanos-</i> en el cumplimiento de la meta.</p> <p>Calidad busca evaluar los productos generados conforme a los <i>criterios o características</i> previamente definidos en las normas del área ejecutiva o referencias externas.</p>

Núm.	DESCRIPCIÓN DE ERRORES	EJEMPLOS
7	No se especifica la forma en que se van a evaluar los atributos de Eficiencia.	<p>DESCRIPCIÓN DE LOS NIVELES PARA CALIDAD:</p> <p>Nivel Alto: Se cumplió con el 100% de los objetivos planteados en los tres proyectos</p> <p>Nivel Medio: Se cumplieron los objetivos planteados en los tres proyectos, hasta en un 98%.</p> <p>Nivel Bajo: Se cumplieron los objetivos planteados en los tres proyectos, en un 75%</p> <p>¿El cumplimiento de los objetivos implica que los proyectos se hayan realizado con calidad?</p> <p>¿Cómo se va a evaluar la calidad?</p>

SUGERENCIAS:

Antes de enviar las metas a la DESPE te sugerimos que verifiques lo siguiente:

- 1) Que esté bien definido el resultado/producto que se espera alcanzar en cada meta.
 - 2) Que haya plena correspondencia entre:
 - Producto definido en la meta ↔ Nivel Esperado de Eficacia.
 - Nivel Esperado de Eficacia ↔ Unidad de Medida
 - 3) Que en el Indicador de Eficiencia, los niveles de los atributos seleccionados estén bien especificados, que los intervalos estén bien cerrados.
 - 4) Asentar en la meta todos los criterios para la evaluación de cada atributo seleccionado. Esto implica evitar el uso de "Lineamientos". En caso de que vayan a emitir los criterios de algún atributo a través de Lineamientos, deben especificar en qué fecha y a través de qué medio se los harán llegar –esto tendrá que especificarse en la columna Y-.
- Debe cuidarse el número de metas asignadas: 3 a 10 metas individuales por cada cargo/puesto, en el transcurso del ejercicio 2012 se podrán definir metas nuevas sin que se exceda el número máximo de 10 metas para cada cargo o puesto y de 3 a 5 metas colectivas por cada Dirección Ejecutiva o entidad. Recuerda que un número grande de metas no necesariamente favorece un mejor desempeño de los MSPE, y en cambio, puede generar

dispersión y un cumplimiento parcial. De ahí la importancia de orientar la actuación de los MSPE en aspectos estratégicos para el Instituto.

8. Determinación de evidencia

En los formatos de metas, en la columna Z se determina la evidencia que permite asegurar que efectivamente se ha alcanzado la meta, tanto en eficacia como en eficiencia.

En este aspecto, sugerimos revisar con mucho cuidado qué se solicita. En la aplicación de la Evaluación del Desempeño 2010, se presentaron algunas situaciones que deben evitarse; por ejemplo:

- 1) Se solicitaron muchos soportes documentales y solamente algunos eran de utilidad para la evaluación.
- 2) El soporte documental no permitía acreditar si la meta se había cumplido con los atributos de Eficiencia. Es decir, que solamente se pidió la evidencia para asegurar el cumplimiento de Eficacia, sin solicitar evidencia para evaluar la meta en términos de Oportunidad, Optimización de Recursos y/o Calidad.

9. Sobre las metas colectivas

La elaboración de metas colectivas es responsabilidad de los Vocales Ejecutivos de Junta Ejecutiva Local, en órganos desconcentrados, y de los Directores Ejecutivos, en oficinas centrales. En el caso de órganos desconcentrados, la DESPE coordinará los trabajos para que las metas sean validadas por el área normativa correspondiente. La validación del área normativa está en función del planteamiento mismo de la meta, especialmente se buscará que la meta sea retadora y que esté alineada a los objetivos estratégicos del Instituto.

Para cada Dirección Ejecutiva y para cada entidad se podrán definir mínimo 3 y máximo cinco Metas Colectivas. Los equipos de trabajo se pueden integrar

conforme el cuadro siguiente, según la meta, pero siempre cuidando que cada equipo se conforme por al menos cinco MSPE y que todos los miembros del Servicio pertenezcan al menos a un equipo.

CUADRO 6. INTEGRACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO PARA LAS METAS COLECTIVAS.

Oficinas Centrales	Órganos desconcentrados
<ul style="list-style-type: none"> • Todos los MSPE de una Dirección Ejecutiva • Todos los MSPE de una Coordinación de Área • Todos los MSPE de una Dirección de Área. • De manera transversal, MSPE de diferentes áreas y cargos/puestos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los MSPE de una Junta Ejecutiva Local • Todos los MSPE de una o varias Juntas Ejecutivas Distritales • Todos los MSPE de JEL y de JED • De manera transversal, MSPE de diferentes distritos y cargos/puestos.

10. Aprobación de metas

La Comisión del Servicio Profesional Electoral se encargará de autorizar las metas, individuales y colectivas. Posteriormente, será la Junta General Ejecutiva del Instituto Federal Electoral quien se encargue de su aprobación, en enero de 2012. En caso de que alguna de las instancias mencionadas no apruebe o autorice una meta, ésta deberá ser rediseñada, a solicitud de la DESPE, atendiendo las observaciones realizadas por la autoridad correspondiente.

Los puntos que serán sujetos a revisión por parte de la CSPE son los siguientes:

- Que las metas estén alineadas con los documentos eje establecidos en el apartado 3 de esta Guía.
- Que las metas sean desafiantes, relevantes y acorde a las atribuciones del cargo/puesto.

Los puntos que serán sujetos a revisión por parte de la DESPE son los siguientes:

- Que las metas puedan cuantificarse.
- Que el número de metas sea de 3 y hasta 10 metas individuales por cada cargo/puesto, en el transcurso del ejercicio 2012 se podrán definir metas nuevas sin que se exceda el número máximo de 10 metas para cada cargo o puesto y de 3 a 5 metas colectivas, por cada Dirección Ejecutiva o entidad.
- Que estén definidos los criterios para evaluar la meta, así como sus respectivas ponderaciones.
- Que ningún cargo o puesto del Servicio se quede sin asignación de metas.

Una vez que la Comisión del Servicio Profesional Electoral, autorice las metas y sean aprobadas por la Junta General Ejecutiva, la DESPE las publicará en la Intranet institucional, conforme a la clasificación para cada cargo/puesto y en entidad, para que puedan ser consultadas por los miembros del Servicio Profesional Electoral.

Preguntas frecuentes

1. ¿Qué se requiere para que las metas sean cuantificables?

- Se requiere información confiable para medir el grado de avance.
- Para medir si la meta se cumplió con eficacia, es necesario que en su diseño se determinen los niveles esperados en variables críticas.
- Para medir si la meta se cumplió con eficiencia, es necesario definir los atributos que estarán sujetos a evaluación (oportunidad, calidad u optimización de recursos) y sus ponderaciones.

2. ¿Cómo se va a lograr que las metas estén alineadas con el rumbo estratégico del IFE?

- Se ha considerado la necesidad de derivar las Metas –Individuales y Colectivas- de los objetivos estratégicos definidos en "Políticas y Programas Generales del Instituto Federal Electoral".

3. ¿Qué puestos se deben incluir para la realización de una meta colectiva?

- En oficinas centrales, el equipo de trabajo se debe integrar por el personal adscrito a una Dirección Ejecutiva, Dirección de Área o Coordinación de Área o de manera transversal.
- En órganos desconcentrados, el equipo de trabajo se compone por el personal adscrito a la Junta Ejecutiva Local y las Juntas Distritales o de manera transversal, considerando diferentes distritos y cargos/puestos.
- En todos los casos se debe cuidar que el equipo de trabajo se integre por al menos cinco MSPE y que todos los MSPE tengan asignada al menos una meta colectiva.

4. ¿Cuál es el papel de la DESPE en la etapa de Planeación del Desempeño?

- La DESPE va a participar activamente a lo largo de esta etapa. Específicamente establece las reglas para la Gestión del Desempeño, a través de los “Lineamientos para la evaluación del desempeño de los miembros del Servicio Profesional Electoral correspondiente al ejercicio 2012”.
- En lo referente al despliegue de metas, la DESPE se encarga de brindar capacitación y asesoría a los encargados de elaborar las metas individuales y de equipo y verifica que las metas cumplan con los criterios metodológicos.

5. ¿Por qué se evalúa la Eficacia en las metas?

- De la revisión que se hizo de las metas asignadas a los MSPE en años anteriores a 2010 fue posible concluir que un criterio que prevalecía en un alto porcentaje de metas era 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.

6. ¿Cuáles son los principios que deben observarse en la elaboración de metas?

- Objetividad
- Transparencia
- Participación
- Equidad
- Oportunidad
- Alineación con los objetivos institucionales
- Orientación a resultados
- Corresponsabilidad de los evaluados y evaluadores
- Retroalimentación

7. ¿Cuáles son los beneficios de elaborar metas que cumplan con los criterios metodológicos?

- Una elaboración adecuada de metas permitirá obtener información más precisa sobre el desempeño de los MSPE. Con mejor información se podrá realizar una evaluación más objetiva del desempeño de los funcionarios.
- Si las metas están bien elaboradas, será posible emplear las mismas metas para el siguiente año, modificando, en su caso, solamente los niveles esperados o atributos de eficiencia. Los resultados de un ejercicio son insumo importante para establecer los niveles esperados para las metas de los siguientes años, lo que dará solidez a la definición de metas.

ANEXO 1: FORMATO DE METAS
 Nota: es sólo ilustrativo, el formato para el vaciado está en Excel.

SECCIÓN I: IDENTIFICACIÓN DE LA META

A	B	C	D	E	F	G
IDENTIFICACIÓN DE LA META						
Cargo/Puesto	Área JL= Junta Local, JD= Junta Distrital, OC= Oficinas Centrales	ÁREA que propone la meta	Cargo/Puesto que evalúa la meta	Número de la meta	CLAVE DEL DOCUMENTO EJE-REFERENCIA	¿Es meta de PEF 2011- 2012? SI / NO

SECCIONES II, III Y IV: META, PERIODO DE EJECUCIÓN E INDICADOR DE EFICACIA

H	I	J	K	L
META	PERIODO DE EJECUCIÓN		INDICADOR EFICACIA	
Descripción de la meta	Fecha de inicio de la meta	Fecha de término de la meta	Nivel Esperado	Unidad de medida del Nivel Esperado

SECCIÓN V: INDICADOR DE EFICIENCIA

M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X
INDICADOR EFICIENCIA											
ATRIBUTO OPORTUNIDAD				ATRIBUTO OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS				ATRIBUTO CALIDAD			
Ponderación	Nivel alto	Nivel medio	Nivel bajo	Ponderación	Nivel alto	Nivel medio	Nivel bajo	Ponderación	Nivel alto	Nivel medio	Nivel bajo

SECCIONES VII Y VIII: OBSERVACIONES Y EVIDENCIA

Y	Z
OBSERVACIONES	EVIDENCIA: soporte documental

ANEXO II. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

PERSPECTIVA*	NÚMERO	OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN
VP	1	Preservar y fortalecer la confianza de la sociedad	Incrementar la confianza en el Instituto a través del eficaz cumplimiento de las atribuciones institucionales, la calidad de los servicios, la transparencia y la rendición de cuentas, lo cual deberá reflejarse en un mayor reconocimiento y participación de la sociedad en la vida democrática.
VP	2	Ser el referente principal en el desarrollo de la cultura democrática	Posicionar, nacional e internacionalmente al IFE como el principal referente del Estado mexicano en el desarrollo de la cultura democrática, por medio de la educación cívica y la capacitación electoral.
SC	1	Ampliar y mejorar la interacción con la sociedad	Incrementar y mejorar la interacción entre el Instituto Federal Electoral y la sociedad para generar valor público, así como preservar y aumentar las alianzas estratégicas en el ámbito nacional e internacional.
SC	2	Consolidar a la Credencial para Votar como medio preferente de identidad ciudadana	Fortalecer el posicionamiento de la Credencial para Votar para que siga siendo el medio preferente de identificación oficial utilizado por los ciudadanos mexicanos.
SC	3	Incrementar la eficiencia en la organización de los procesos electorales federales	Optimizar los recursos utilizados en la organización de las elecciones federales, con énfasis en la transparencia y la rendición de cuentas.
ME	1	Incrementar la calidad del Padrón Electoral	Actualizar y depurar el padrón electoral y la lista nominal de electores para mejorar los índices de vigencia, calidad y cobertura.
ME	2	Incrementar la cobertura, servicios y calidad de la atención ciudadana	Establecer un modelo de atención ciudadana orientado a satisfacer las demandas de la sociedad buscando la creación de valor público.

PERSPECTIVA	NÚMERO	OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN
ME	3	Incrementar la eficiencia de los procesos sustantivos	<p>Mejorar los procesos sustantivos en los aspectos de eficiencia, transparencia y satisfacción de los usuarios, así como en la sustanciación y con apego a los principios rectores institucionales.</p> <p>A manera enunciativa, y no limitativa, algunos de estos procesos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fiscalización de los recursos de los partidos políticos y agrupaciones políticas nacionales • Administración de los tiempos del Estado en radio y televisión • Régimen sancionador electoral • Registro Federal de Electores • Servicio Profesional Electoral
IT	1	Aumentar la eficiencia y transparencia de la administración de los recursos financieros	Optimizar el uso de los recursos financieros estableciendo estrategias administrativas que fortalezcan la transparencia y la rendición de cuentas.
IT	2	Implantar una nueva cultura de planeación e innovación	Impulsar el proceso de transformación a mediano y largo plazo con base en el rumbo estratégico establecido, definiendo con claridad las acciones y recursos necesarios para alcanzar la visión institucional.

PERSPECTIVA	NÚMERO	OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN
IT	3	Implantar una nueva cultura laboral	Desarrollar el capital humano como elemento fundamental para impulsar la transformación del Instituto y fomentar un ambiente de colaboración que repercuta en la calidad de vida del personal.
IT	4	Mejorar la comunicación y coordinación interna	Desplegar iniciativas y acciones encaminadas a promover la integración y colaboración entre los órganos centrales y desconcentrados del Instituto para eficientar la operación y relación entre ambas partes.
IT	5	Optimizar el uso, aplicación e inversión en TIC	Optimizar el uso y aplicación de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para fortalecer la efectividad de los procesos institucionales y obtener información oportuna y confiable que apoye la gestión y la toma de decisiones. Además, focalizar las inversiones en materia de TIC hacia las prioridades institucionales.
IT	6	Optimizar la gestión administrativa	Incrementar la calidad de la operación y la eficiencia en el uso de los recursos aplicando las mejores prácticas con el fin de generar las condiciones óptimas para cumplir la misión institucional.

*VP= Valor Público; SC=Sociedad; ME=Materia Electoral; IT=Innovación y transformación Institucional.