

SECRETARIA DE LA FUNCION PUBLICA

ACUERDO mediante el cual se expiden los Lineamientos para la evaluación del desempeño de los servidores públicos de la Administración Pública Federal, así como su Anexo.

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.- Secretaría de la Función Pública.

EDUARDO ROMERO RAMOS, Secretario de la Función Pública, con fundamento en los artículos 37 fracciones VI bis y XVIII bis de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 5, 13 fracción V y 54 de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal; 15 fracción X, 61, 70, 71, 72, 73 y 74 del Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal; 5 fracción I del Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública, y

CONSIDERANDO

Que es facultad de la Secretaría de la Función Pública establecer normas y lineamientos en materia de planeación y administración de personal en el ámbito de la Administración Pública Federal;

Que la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal y su Reglamento, facultan a esta Secretaría para establecer lineamientos para la adecuada operación del proceso de evaluación del desempeño de los servidores públicos que ocupan un puesto en alguno de los rangos comprendidos en el Sistema de Servicio Profesional de Carrera, y

Que el desempeño de los servidores públicos debe evaluarse conforme a criterios que permitan medir objetivamente los resultados individuales de su desempeño, de manera cualitativa y cuantitativa y en función del puesto que cada uno de ellos ocupa, manteniendo su vinculación con los objetivos y metas de la dependencia en la que presten sus servicios; de tal manera que dicha evaluación promueva la excelencia del desempeño de los servidores públicos e impulse su desarrollo profesional en beneficio de la ciudadanía, he tenido a bien expedir el siguiente:

ACUERDO

Artículo Unico.- Se expiden los Lineamientos para la Evaluación del Desempeño de los Servidores Públicos de la Administración Pública Federal, conforme a lo siguiente:

1. Objetivos

- a) Establecer los criterios que serán utilizados para determinar los métodos de evaluación del desempeño de los servidores públicos sujetos a la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, así como los criterios cualitativos y cuantitativos de valoración, calificación, y forma en que se definirán las metas de desempeño colectivo e individual.
- b) Fijar los criterios que serán utilizados para determinar los métodos de evaluación del desempeño de los servidores públicos, de los rangos de Enlace a Director General u homólogos, no sujetos a las disposiciones de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.

2. Ambito de aplicación

2.1. Estas disposiciones son de observancia obligatoria para las Secretarías de Estado, incluyendo sus órganos administrativos desconcentrados, Departamentos Administrativos y la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal.

2.2. Las unidades administrativas de la Presidencia de la República, así como las entidades de la Administración Pública Federal Paraestatal podrán considerar las disposiciones contenidas en los presentes Lineamientos para evaluar el desempeño de sus servidores públicos.

3. Sujetos de los lineamientos

3.1. Los servidores públicos de carrera y de libre designación que ocupen un puesto en cualquiera de los rangos comprendidos en el Sistema de Servicio Profesional de Carrera, esto es, de enlace hasta director general, incluyendo los rangos de adjunto, homólogo o cualquier otro equivalente, en las dependencias y órganos administrativos desconcentrados de la Administración Pública Federal.

Los servidores públicos que ocupan un puesto de los rangos señalados en el párrafo anterior en los Gabinetes de Apoyo, podrán ser evaluados en su desempeño conforme a las disposiciones previstas en los presentes Lineamientos, cuando así lo determine la dependencia u órgano administrativo desconcentrado de que se trate.

3.2. Quedan excluidos de la aplicación de estos Lineamientos los miembros de las Fuerzas Armadas, del sistema de seguridad pública y seguridad nacional; los miembros del Servicio Exterior Mexicano y asimilado a

éste; el personal docente de los modelos de educación básica, media superior y superior; el de las ramas médicas, paramédicas y grupos afines, así como quienes estén asimilados a un sistema legal de servicio civil de carrera y los que presten servicios profesionales mediante contrato sujeto al régimen de honorarios.

4. Responsables de la aplicación

4.1. El Comité Técnico de Profesionalización será responsable de la implantación y la Dirección General de Recursos Humanos de la aplicación de estos Lineamientos, para la evaluación del desempeño de los servidores públicos de carrera y de libre designación que ocupan un puesto en cualquiera de los rangos comprendidos en el Sistema de Servicio Profesional de Carrera.

4.2. La Dirección General de Recursos Humanos o su equivalente será responsable de la aplicación de estos Lineamientos respecto de los servidores públicos que ocupen un puesto en cualquiera de los rangos de enlace a director general que no estén sujetos a la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.

5. Definiciones

Para efectos de los presentes Lineamientos se entenderá por:

Actividades extraordinarias: Para efectos de la evaluación del desempeño, las realizadas por servidores públicos en los casos en que se hagan cargo de otra función, en términos de los artículos 62 de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal y 14 de su Reglamento.

Aportaciones destacadas: Acciones realizadas por iniciativa propia del servidor público evaluado, cuyos resultados puedan ser verificados y documentados; y que contribuyan a mejorar el desempeño de sus funciones o las de cualquier otro servidor público o al logro de objetivos y/o metas institucionales o bien, que aporten beneficio a la población.

Capacidades gerenciales o directivas: Conocimientos, habilidades o actitudes que, de manera general, y por el nivel de responsabilidad, deben tener los servidores públicos de carrera para el desempeño de sus funciones.

Catálogo de objetivos y metas: Relación ordenada en la que se incluyen, describen y almacenan de forma individual y/o agrupada, los objetivos y/o metas institucionales, así como las metas de desempeño individual y las metas de desempeño colectivo.

Comité: Al Comité Técnico de Profesionalización a que se refiere el artículo 72 de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, encargado de la implantación de la evaluación del desempeño de los servidores públicos, que ocupen un puesto sujeto al Sistema del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal Centralizada, conforme a las disposiciones contenidas en los presentes Lineamientos.

Dependencia: Secretarías de Estado, incluyendo sus órganos administrativos desconcentrados, departamentos administrativos y la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal.

Descripción de metas: Proceso que permite determinar los resultados esperados, concretos y específicos de un objetivo, así como sus parámetros.

Despliegue de metas: Proceso que permite derivar y alinear metas de desempeño individual, a partir de los objetivos y/o metas institucionales y de la descripción del puesto.

DGRH: A las Direcciones Generales de Recursos Humanos, sus equivalentes o las unidades encargadas de dichos recursos cualquiera que sea su denominación.

Diálogo de Desarrollo: Proceso realizado por un servidor público y su superior jerárquico o supervisor, o bien al interior de un equipo de trabajo para concertar metas de desempeño individual, así como para planificar actividades, proyectar resultados, mejorar el rendimiento, y/o detectar necesidades de aprendizaje y de desarrollo profesional.

Entidades: A las que constituyen la Administración Pública Paraestatal en los términos de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

Evaluación del Desempeño: Conjunto coordinado de procesos que permite establecer los mecanismos de medición y valoración del desempeño de los servidores públicos.

Evaluación multiperceptual: Proceso para medir capacidades con base en la apreciación sobre el nivel de dominio de éstas por parte de la propia persona evaluada y de una o más personas, tales como superior jerárquico y/o supervisores, subordinados o pares.

Evaluado: Servidor público cuyo desempeño laboral es observado, analizado y calificado en términos de lo dispuesto en los presentes Lineamientos.

Evaluador: Servidor público, sea superior jerárquico, supervisor directo, compañero del mismo rango, subordinado o el propio evaluado, que se encuentra en condiciones de observar, analizar, valorar y calificar el desempeño laboral del evaluado.

Factor de evaluación: Elemento, rubro o dimensión del desempeño de un servidor público que es susceptible de ser observado, analizado, valorado y calificado. Pueden incluir subfactores.

Herramienta de evaluación del desempeño: Conjunto de factores e indicadores, así como sus reglas de aplicación, procesamiento e interpretación de resultados, diseñados para medir el desempeño de una persona.

Indicador: Instrumento para determinar, por medio de una unidad de medida, el grado de cumplimiento de un objetivo, meta o factor.

Ley: Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.

Meta de Desempeño Individual: Resultados cuantificables, esperados de un servidor público, para evaluar su desempeño y su contribución al logro de los objetivos y/o metas institucionales.

Metas de Desempeño Colectivo: Resultados cuantificables orientados al logro de objetivos estratégicos y/o metas institucionales de un área o unidad responsable, esperados de la misma, y que incluyen acciones de mejora.

Método de evaluación: Modo ordenado y predefinido de proceder para obtener los resultados de la evaluación del desempeño.

Objetivo: Enunciado o frase que establece, de forma sintética, una situación, fin o estado de cosas parametrizable que resulta deseable alcanzar y que sirve de guía u orientación del desempeño de una dependencia, servidor público o conjunto de servidores públicos.

Objetivos y metas institucionales: Aquellos, a nivel de unidad responsable, dirección general u homóloga, que son sustantivos y estratégicos para la dependencia o entidad, y que provengan de un Reglamento Interior o de sistemas de planeación, información y/o seguimiento institucional.

Parámetro: Valor de referencia que permite medir los avances logrados en el cumplimiento o alcance de una meta y que puede ser establecido por usuarios internos o externos, o áreas normativas o reguladoras y generado por consenso o por asignación.

Programa individual de acción: Conjunto de acciones preventivas, correctivas y/o de perfeccionamiento para mejorar el desempeño del servidor público y que es establecido por cada evaluado con apoyo de su(s) evaluador(es).

Retroinformación: Comunicación proporcionada a un servidor público por uno o más de sus evaluadores sobre los resultados que alcanzó en la evaluación de su desempeño y que puede derivar en un programa individual de acción.

Sistema: Sistema de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Centralizada.

Supervisor: Servidor público que lleva a cabo la inspección directa del trabajo y del desempeño realizado por otro.

Unidad: Unidad de Servicio Profesional y Recursos Humanos de la Administración Pública Federal de la Secretaría de la Función Pública.

Unidad Responsable: Área administrativa responsable del desarrollo inicial de la operación, concentración y reporte de actividades institucionales, así como de proyectos y procesos generadores de bienes y/o servicios, facultada para llevar a cabo las actividades que conduzcan al cumplimiento de objetivos y metas establecidas en los programas de una dependencia.

6. Disposiciones generales

6.1. Del método de evaluación del desempeño de los servidores públicos.

6.1.1. El método de evaluación que se aplique deberá orientarse al desarrollo profesional de los servidores públicos y fomentar mecanismos de desarrollo institucional permanente, a partir de acciones de retroinformación y diálogos de desarrollo.

6.1.2. Las dependencias por medio de su Comité y con el apoyo de la DGRH, determinarán su método de evaluación, cuyo registro solicitarán a la Unidad a más tardar en el mes de octubre del ejercicio fiscal previo a aquel en que se pretenda aplicarlo. Este método de evaluación deberá cumplir con los criterios contenidos en

el numeral 2 del Apartado A del Anexo de estos Lineamientos y la información que genere deberá ser compatible con el Registro Unico del Servicio Público Profesional.

La Unidad podrá emitir las recomendaciones que estime convenientes, antes de realizar el registro respectivo.

Una vez registrado un método de evaluación no podrá sustituirse o modificarse para un ejercicio fiscal ya iniciado o durante el mes de diciembre anterior del ejercicio fiscal al que aplique.

La Unidad podrá proponer a las dependencias un método de evaluación del desempeño, que de ser adoptado por el Comité, requerirá que la DGRH lo comunique a dicha Unidad dentro del plazo señalado en el primer párrafo de este lineamiento.

6.1.3. El método de evaluación:

- a) Contemplará, cuando menos: parámetros, indicadores, factores de evaluación, procedimiento para el cálculo del resultado total y el de cada factor, y los datos para identificar al evaluado y a sus evaluadores;
- b) Considerará una evaluación anual y una evaluación semestral de seguimiento; y
- c) Será dado a conocer por la DGRH a los evaluados y evaluadores, previo a su aplicación, garantizando que tengan conocimiento oportuno del método y del proceso de evaluación en que participarán.

6.2. De los factores de evaluación del desempeño.

6.2.1. La DGRH enviará a la Unidad los objetivos y metas institucionales que hayan validado las unidades responsables para su conocimiento, a más tardar durante el mes de marzo de cada año, utilizando el mecanismo y formato que la Unidad señale para cada ejercicio fiscal.

6.2.2. Metas de desempeño individual:

- a) La DGRH coordinará las acciones que realicen las unidades responsables para su despliegue de metas, conforme a lo establecido en estos Lineamientos.

Del mismo modo, la DGRH se cerciorará de incluir en este despliegue a las áreas de planeación, presupuestación o cualesquiera otras dentro de la dependencia, que por sus atribuciones deban participar en este propósito.

- b) Cada evaluado, en coordinación con sus evaluadores, establecerá, a través de diálogos de desarrollo, las metas de desempeño individual y sus parámetros, a partir de la descripción y perfil del puesto que ocupa el evaluado, así como de los objetivos y/o metas institucionales.
- c) El titular de la unidad responsable o el servidor público que aquél designe, validará las metas de desempeño individual y los parámetros respectivos de los evaluados en su área.
- d) La DGRH integrará la información validada y la remitirá a la Unidad, a más tardar durante el mes de abril del ejercicio fiscal correspondiente.
- e) Las metas de desempeño individual y sus parámetros podrán ser modificados hasta el mes de abril del ejercicio fiscal de que se trate, para la evaluación semestral, y hasta el mes de agosto del mismo ejercicio para la evaluación anual.

Dichos ajustes deberán ser debidamente justificados por el titular de la unidad responsable y contar con la conformidad de la DGRH, quien los hará del conocimiento de la Unidad.

- f) La Unidad podrá hacer recomendaciones sobre las metas de desempeño individual que reciba, dentro de los siguientes treinta días naturales a partir de su recepción.
- g) Adicionalmente a sus metas, los servidores públicos deberán cumplir con todas y cada una de las funciones y obligaciones inherentes a su puesto.

6.2.3. Metas de desempeño colectivo:

- a) La DGRH coordinará las acciones que realicen las unidades responsables para identificar y establecer sus correspondientes metas de desempeño colectivo, conforme a lo establecido en el numeral 4 del Apartado A del Anexo de estos Lineamientos.
- b) Las metas de desempeño colectivo podrán ser evaluadas por el propio titular de la unidad responsable o, en su caso, por el responsable del seguimiento del logro de dichas metas.

El evaluador definirá los parámetros de las metas de desempeño colectivo, de acuerdo con lo señalado en el numeral 4 del Apartado A del Anexo de estos Lineamientos.

- c) La DGRH integrará y enviará las metas de desempeño colectivo a la Unidad, para su conocimiento, a más tardar en el mes de abril de cada año, informando también quiénes serán los evaluadores de dichas metas, utilizando el mecanismo y formato que la Unidad señale para cada ejercicio fiscal.

6.2.4. Estándares de Actuación Profesional:

- a) Este factor de evaluación incluye:
 - i. Las capacidades gerenciales o directivas descritas para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Centralizada;
 - ii. Las acciones realizadas por el evaluado para favorecer el desarrollo profesional de sus subalternos, cuando cuente con personal a su cargo, y
 - iii. Otros subfactores de evaluación que, en su caso, determine la dependencia para propiciar el buen desempeño y desarrollo profesional del servidor público.
- b) La dependencia podrá utilizar la herramienta de evaluación de capacidades gerenciales que, en su caso, proponga la Unidad para la evaluación de los estándares de actuación profesional de los servidores públicos de carrera.
- c) La evaluación de estándares de actuación profesional será realizada por quienes hayan observado el desempeño del evaluado durante el periodo respectivo, sean éstos sus subordinados, colaterales, superiores jerárquicos o supervisores directos.

La evaluación por parte de los superiores jerárquicos o, en su caso, supervisores directos del evaluado será obligatoria.

6.2.5. Evaluación de actividades extraordinarias y aportaciones destacadas:

- a) Para efectos de la evaluación del desempeño, las actividades extraordinarias y las aportaciones destacadas sólo serán consideradas para quienes las hayan realizado, conforme a los numerales 6 y 7 del Apartado A del Anexo de estos Lineamientos. Ambos factores serán evaluados por el superior jerárquico o supervisor del evaluado.

El cumplimiento de las actividades extraordinarias deberá contar con la aprobación del titular de la unidad responsable y las aportaciones destacadas, con la del jefe inmediato del superior jerárquico del evaluado, utilizando el mecanismo descrito en los numerales 6 y 7 del Apartado A del Anexo de estos Lineamientos.

6.3. Procedimiento de Evaluación del Desempeño.

6.3.1. El periodo de evaluación del desempeño anual abarcará del 1 de enero al 31 de diciembre de cada ejercicio fiscal y el de evaluación del desempeño semestral, del 1 de enero al 30 de junio del año que corresponda.

Aquellas dependencias que cuenten con esquemas de planeación con un calendario oficial distinto al fiscal, deberán presentar ante la Unidad la programación de metas de desempeño individual que serán evaluadas en los periodos semestral y anual correspondientes.

6.3.2. Será evaluador de un servidor público, su superior jerárquico o, en su caso, quien haya dado seguimiento directo a su desempeño y a sus actividades por lo menos durante tres meses continuos inmediatamente antes de una evaluación semestral o seis, de una anual.

En caso de que el evaluado no cuente con un superior jerárquico o supervisor que cumpla con estas características, su evaluador será el servidor público que ocupe el siguiente puesto en línea ascendente, y si este último no cumple con el periodo requerido, la evaluación será aplicada por quien cuente con los mayores elementos para soportar una evaluación objetiva, pudiendo apoyarse en la consulta de las fuentes pertinentes, si así lo considera necesario.

6.3.3. La DGRH coordinará la aplicación de la evaluación del desempeño de los servidores públicos de la dependencia con el método de evaluación que se haya determinado, en los siguientes periodos:

- a) Para la evaluación semestral, en los meses de julio y agosto de dicho ejercicio, y
- b) Para la evaluación anual, en los meses de enero y febrero del ejercicio fiscal siguiente.

6.3.4. Un servidor público será evaluado en su desempeño anual respecto de cualquier puesto si lo ha ocupado por un mínimo de seis meses continuos durante el periodo a evaluar y, para el caso de la evaluación semestral, si lo ha ocupado como mínimo tres meses continuos.

En ambos casos, se considerarán las metas de desempeño tanto individual como colectivo sólo para el periodo completo en que el evaluado haya ocupado dicho puesto.

Esta misma disposición será aplicable para contabilizar el periodo de ocupación de un puesto cuando se presenten casos de licencia en términos del artículo 61 de la Ley, incluyendo los referidos a motivos de salud.

6.3.5. Cuando un evaluado haya ocupado dos puestos, cada uno durante tres meses continuos y sin intervalo alguno entre ellos, inmediatamente antes de una evaluación semestral, ésta integrará y promediará los resultados alcanzados en ambos puestos en el periodo que los ocupó.

Cuando un evaluado haya ocupado dos puestos, cada uno durante seis meses continuos y sin intervalo alguno entre ellos, inmediatamente antes de una evaluación anual, ésta integrará y promediará los resultados alcanzados en ambos puestos en el periodo que los ocupó.

En ambos casos, la DGRH de la dependencia en la que preste sus servicios el evaluado al momento de la evaluación será responsable de integrar la información requerida para la evaluación del desempeño respectiva.

6.3.6. Cuando se realice alguna modificación a la estructura organizacional de la dependencia, la evaluación del desempeño de los servidores públicos se llevará a cabo, observando en su caso, lo previsto en los numerales 6.3.4 y 6.3.5 de estos Lineamientos.

6.3.7. La evaluación del desempeño, sea anual o semestral, considerará la complejidad funcional y regional de las unidades responsables, las condiciones específicas bajo las cuales se llevan a cabo las funciones de los evaluados y aquellas situaciones imprevistas o no controlables que pudieran afectar su desempeño.

6.3.8. Los servidores públicos que desempeñen de manera provisional un puesto en los casos a que se refiere el artículo 14 del Reglamento de la Ley, serán evaluados conforme a las metas determinadas para ese puesto así como para aquel que originalmente ocupan, de conformidad con lo previsto en el numeral 6 del Apartado A del Anexo de estos Lineamientos. Estos servidores públicos podrán recibir puntos adicionales en su evaluación del desempeño, siempre y cuando cumplan con lo dispuesto en el Anexo señalado.

6.3.9 La DGRH:

- a) Establecerá los mecanismos para el cálculo, control, validez y registro de los resultados obtenidos por los evaluados, con base en el método de evaluación registrado en la Unidad.
- b) Concentrará los resultados de la evaluación del desempeño, semestral o anual, de los evaluados en la dependencia y los comunicará al Comité, cuando así corresponda.
- c) Asentará los resultados de la evaluación del desempeño en el Registro Unico del Servicio Público Profesional.
- d) Determinará los mecanismos para dar a conocer de manera personal a cada evaluado, la calificación total y por factor de su evaluación del desempeño dentro de los sesenta días naturales siguientes a la aplicación de dicha evaluación.

6.3.10. Los resultados de la evaluación del desempeño de los evaluados y la información generada con base en su agrupación para fines estadísticos o científicos, será pública, de conformidad con lo establecido en los artículos 2, 4 y 6 de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental. Dicha información seguirá el procedimiento de disociación de datos personales que prevea el Instituto Federal de Acceso a la Información Pública.

Los datos personales que se registren durante el proceso de evaluación del desempeño serán considerados confidenciales, aun después de concluido dicho proceso, en términos de lo dispuesto en la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental y demás disposiciones aplicables.

En todo caso, las dependencias deberán observar las disposiciones en materia de protección, tratamiento, difusión, transmisión y distribución de datos personales que resulten aplicables.

6.3.11. Los resultados de la evaluación del desempeño anual se clasificarán en una escala de calificación de 0 a 100 incluyendo un decimal. Para fines de equivalencia, los niveles de desempeño son los determinados en el artículo 68 del Reglamento de la Ley.

6.4. De los estímulos, reconocimientos e incentivos al desempeño destacado.

Los evaluados serán sujetos de estímulos, reconocimientos o incentivos por su desempeño destacado de acuerdo con las disposiciones que, para el efecto, emita la Secretaría.

6.5. Del desempeño no satisfactorio.

Las calificaciones de la evaluación del desempeño anual inferiores a 75.0, en escala de 0 a 100 se considerarán desempeño no satisfactorio.

El evaluado, cuya calificación se ubique en el supuesto anterior, incluirá en su programa individual de acción un mecanismo de seguimiento especial para mejorar su desempeño, que será verificable cuando menos cada tres meses.

6.6. Programa individual de acción para la mejora continua del desempeño.

6.6.1. La DGRH establecerá los mecanismos de coordinación para que las unidades responsables lleven a cabo reuniones de seguimiento al desempeño mediante diálogos de desarrollo, durante el periodo posterior a la aplicación de cada evaluación, sea ésta semestral o anual.

6.6.2. En los diálogos de desarrollo, el evaluado y su superior jerárquico o supervisor:

- a) Comentarán los aspectos en los que el primero puede mejorar su desempeño y con ello lograr el cumplimiento de metas del periodo siguiente.
- b) Procurarán que sean una práctica sistemática y no sólo al concluir los procesos de evaluación anual o semestral.
- c) Acordarán y documentarán por escrito un programa individual de acción para el evaluado.
- d) Considerarán lo establecido en el Apartado G del Anexo de estos Lineamientos.

6.6.3. El superior jerárquico o supervisor del evaluado resguardará el original del programa individual de acción respectivo y entregará copia del mismo al evaluado.

7. Disposiciones específicas

7.1. Evaluación del desempeño de los servidores públicos de carrera titulares y eventuales de primer nivel de ingreso.

7.1.1. Para el caso de los servidores públicos de carrera, las capacidades gerenciales o directivas que tendrán mayor ponderación en su evaluación de estándares de actuación profesional serán aquellas que el Comité determine como indispensables para la permanencia en el puesto.

Para fines de la evaluación del desempeño, se utilizará una evaluación multipercptual, a partir de la descripción de comportamientos asociados determinados por la Unidad.

Las dependencias podrán utilizar el formato para evaluar las capacidades gerenciales contenido en la herramienta de evaluación del desempeño que proponga la Unidad.

7.1.2. El Sistema de Puntuación que para efectos del Servicio Profesional de Carrera se establezca, sólo aplicará para los servidores públicos de carrera titulares. Las actividades extraordinarias y las aportaciones destacadas se contabilizarán en dicho Sistema de Puntuación de manera independiente al resto de los factores considerados en la evaluación del desempeño.

7.1.3. Los servidores públicos titulares no serán sujetos de evaluación de su desempeño durante el periodo en que se encuentren sujetos a un intercambio para fines de su desarrollo profesional.

7.1.4. Los servidores públicos de carrera eventuales de primer nivel de ingreso deberán acordar sus metas de desempeño individual respecto al primer año de ocupación de su puesto, dentro de los primeros tres meses posteriores a su ingreso.

En caso de que el periodo indicado en el párrafo anterior no coincida con el ejercicio fiscal, se acordarán metas de desempeño individual que permitan la evaluación del desempeño semestral y/o anual en el ejercicio fiscal respectivo, si el servidor público obtiene su titularidad.

8. Interpretación

La interpretación de las disposiciones contenidas en estos Lineamientos, para efectos administrativos, corresponderá a la Unidad, la cual resolverá sobre los casos no previstos en los mismos.

TRANSITORIOS

Primero.- El presente Acuerdo entrará en vigor el día siguiente al de su publicación en el **Diario Oficial de la Federación**.

Segundo.- Para el ejercicio fiscal 2005, las dependencias enviarán a la Unidad:

- a) Los objetivos y metas institucionales, dentro de los treinta días naturales posteriores a la entrada en vigor de este Acuerdo, y
- b) Las metas de desempeño individual y sus parámetros, así como las metas de desempeño colectivo, dentro de los sesenta días hábiles posteriores a la entrada en vigor de este Acuerdo.

Tercero.- Para la evaluación correspondiente al ejercicio fiscal 2005, las dependencias deberán registrar ante la Unidad, el método de evaluación que hayan determinado conforme a las presentes disposiciones y su anexo, a más tardar a los treinta días hábiles de la entrada en vigor de este Acuerdo.

Cuarto.- Para el ejercicio fiscal 2005:

- a) Las dependencias, que no hayan concluido con la descripción de los puestos que ocupan los servidores públicos sujetos de la evaluación del desempeño, podrán considerar solamente los objetivos y metas institucionales para el despliegue y descripción de las metas de desempeño individual, con apego a lo establecido en el numeral 3 del Apartado A del Anexo de los Lineamientos previstos en este Acuerdo. A partir del 2006, se deberá integrar invariablemente la información relativa a las descripciones de puestos.
- b) Se evaluarán hasta tres metas de desempeño individual por puesto.
- c) La evaluación del desempeño correspondiente al primer semestre sólo aplicará a los servidores públicos de carrera titulares, siempre que se cumpla con lo dispuesto en los lineamientos 6.3.4 y 6.3.5 contenidos en el presente Acuerdo.
- d) La evaluación correspondiente al primer año de desempeño de los servidores públicos de carrera eventuales de primer nivel de ingreso que se hayan incorporado al Sistema durante el ejercicio fiscal 2004, considerará metas de desempeño individual y avances de metas de desempeño colectivo por el periodo comprendido del 1 de enero de 2005 a la fecha en que cumplan el primer año de su desempeño.

La DGRH comunicará dichas metas a la Unidad, dentro de los treinta días naturales posteriores a la entrada en vigor de este Acuerdo.

La evaluación de los estándares de actuación profesional abarcará el periodo completo del primer año de desempeño de los servidores públicos mencionados.

Quinto.- Los servidores públicos de libre designación que se encuentren en el supuesto de los artículos tercero transitorio de la Ley y décimo transitorio de su Reglamento, serán evaluados a partir del presente ejercicio en los mismos términos que los servidores públicos de carrera. Esta primera evaluación será anual y deberá llevarse a cabo entre enero y febrero de 2006.

Sufragio Efectivo. No Reelección.

México, D.F., a 26 de abril de 2005.- El Secretario de la Función Pública, **Eduardo Romero Ramos**.- Rúbrica.

ANEXO DEL ACUERDO POR EL QUE SE EXPIDEN LOS LINEAMIENTOS PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES PUBLICOS DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL

METODOLOGIA PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES PUBLICOS DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL

Apartado A

1. Implantación y operación de la Evaluación del Desempeño

La implantación y operación de la evaluación del desempeño que se aplique en las dependencias deberá:

- a) Impulsar el desempeño institucional, de los equipos de trabajo y de los servidores públicos.
- b) Permitir la detección y cierre de brechas entre los objetivos y metas institucionales y los objetivos y metas individuales y colectivas.
- c) Clarificar a los servidores públicos lo que se espera de ellos.
- d) Propiciar el desarrollo de capacidades y habilidades de los servidores públicos de las dependencias.
- e) Fortalecer las relaciones funcionales entre los servidores públicos con base en el logro de resultados.

- f) Proveer una metodología objetiva de evaluación del desempeño de los servidores públicos.
- g) Promover que los servidores públicos cuenten con la debida capacitación y capacidad de decisión para:
 - i) El despliegue y la descripción de metas de desempeño individual.
 - ii) La correcta aplicación del método y las herramientas de evaluación.
 - iii) La participación y conducción adecuada de las reuniones de seguimiento al desempeño mediante diálogos de desarrollo.

2. Criterios para el establecimiento del método para la evaluación del desempeño

El Comité con el apoyo de la DGRH determinará el método para evaluar el desempeño de los servidores públicos de su dependencia con base en los criterios siguientes:

- a) Que proporcione soporte a todos los sujetos implicados en el proceso, incluyendo:
 - i. Capacitación sobre el uso y función del método de evaluación;
 - ii. Mecanismos para atender y aclarar dudas;
 - iii. Motivar a evaluadores y evaluados;
 - iv. Fomentar una cultura de evaluación permanente para asegurar la confiabilidad del proceso, y
 - v. Reducir los efectos de distorsión inducidos por el evaluador o los evaluados.
- b) Que aplique mecanismos de control para detectar errores subsanables que puedan afectar la utilidad y aceptación de la evaluación del desempeño.
- c) Que se mantenga actualizado y acorde con los objetivos y necesidades de la dependencia, así como de la Administración Pública Federal.
- d) Que sea económico, sencillo, operable, de fácil administración y oportuna aplicación.
- e) Que permita su eventual estandarización y que sea homogéneo para los distintos rangos de puestos.
- f) Que permita mantener actualizados los registros y que conserve un acervo histórico de los mismos.
- g) Que considere la comunicación de los resultados de los procesos de evaluación.
- h) Que asigne responsabilidad para la recepción de datos, la supervisión, la retro-información y la preparación de informes y reportes.
- i) Que permita verificar periódicamente los datos sobre desempeño.
- j) Que asegure que el análisis de los resultados de desempeño contenga bases de comparación estadística.
- k) Que asegure una conexión significativa entre el sistema de medidas de desempeño y los procesos importantes de toma de decisiones (por ejemplo: identificación de talento, diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje, detección de áreas de mejora, oportunidad o mantenimiento y tomar, en su caso, decisiones de movilidad y desarrollo, compensaciones al personal, establecimiento de metas, formulación de políticas, asignación de recursos, evaluación de programas de recursos humanos, etc.).
- l) Que permita mejorar continuamente los resultados de desempeño, buscando el equilibrio entre la necesidad de perfeccionamiento y la de examinar los patrones de desempeño con constancia.
- m) Que involucren metas e indicadores susceptibles de medición u operacionalización y que sean realistas y objetivos.
- n) Que las metas de desempeño individual se desplieguen y describan a partir de los objetivos y metas institucionales, así como de los objetivos y/o funciones del puesto que ocupe el servidor público a evaluar.
- o) Que contemple la utilización de parámetros objetivos para medir el desempeño, desarrollados con la participación y conocimiento previo de los servidores públicos de carrera que se sujetarán a ellos y que tales parámetros reflejen resultados, no esfuerzo.
- p) Que promuevan el seguimiento y retro-información de los resultados de la evaluación del desempeño para la mejora continua de los servidores públicos de carrera.
- q) Que considere la complejidad funcional y regional de las unidades responsables, las condiciones específicas bajo las cuales se llevan a cabo las funciones de los servidores públicos y aquellas situaciones imprevistas o no controlables que pudieran afectar su desempeño.

3. Despliegue y descripción de las metas de desempeño individual

Para el despliegue de metas, la DGRH:

- a) Integrará anualmente en un catálogo los objetivos y metas institucionales por unidad responsable y señalará la fuente de cada uno de ellos.
- b) Remitirá a la Unidad el referido catálogo, una vez que lo valide.
- c) Promoverá que las metas de desempeño individual sean desplegadas y descritas por los evaluadores y evaluados en un marco de corresponsabilidad.

Las propuestas de metas, indicadores y parámetros de desempeño individual se establecerán, de acuerdo con lo señalado en el numeral 6.2.2. de los Lineamientos de los que forma parte este documento y el Apartado B de este Anexo.

4. Evaluación de las metas de desempeño colectivo

El cumplimiento de las metas de desempeño colectivo se evaluará a partir de los resultados obtenidos por la unidad responsable en sus metas institucionales.

Dicho resultado corresponderá al que se reporte formalmente a las áreas encargadas de la concertación o seguimiento del desempeño institucional en la Administración Pública Federal.

Las unidades responsables podrán elaborar una propuesta de metas de desempeño colectivo en caso de no disponer de un sistema formal de metas institucionales.

El Titular de cada unidad responsable será quien determine los parámetros de valoración de las metas de desempeño colectivo, así como de asentar, en su momento, la calificación que corresponda al momento de aplicar la evaluación del desempeño.

El resultado global en el cumplimiento de las metas institucionales de cada unidad responsable será asignado a todos los servidores públicos adscritos a dichas unidades, para ser integrado en la calificación final de la evaluación del desempeño individual.

La DGRH integrará las metas de desempeño colectivo de todas las unidades responsables de su dependencia y las harán del conocimiento de la Unidad.

5. Evaluación del cumplimiento de estándares de actuación profesional

Los estándares de actuación profesional se integran por aquellos indicadores que permiten la valoración de los comportamientos asociados a los niveles de dominio de las capacidades gerenciales o directivas, así como las acciones de apoyo otorgado al desarrollo del personal subordinado que los funcionarios evaluados tengan a su cargo.

5.1. Evaluación de comportamientos asociados a las capacidades gerenciales o directivas.

Las capacidades gerenciales o directivas que serán evaluadas son: visión estratégica, liderazgo, orientación a resultados, negociación y trabajo en equipo, a partir de la descripción de comportamientos asociados a los niveles de dominio requeridos por el puesto, conforme a la descripción de estas capacidades proporcionada por la Unidad.

Para la evaluación del desempeño, cada capacidad gerencial será ponderada, como sigue:

- a) Para los puestos de enlace, 35% cada una de las dos capacidades determinadas por el Comité como requeridas para fines de permanencia del servidor público en su puesto y 10%, cada una de las tres restantes.
- b) Para los demás puestos, 25% cada una de las tres capacidades determinadas por el Comité como requeridas para fines de permanencia del servidor público en su puesto y 12.5%, cada una de las dos restantes.

Las capacidades gerenciales o directivas serán sujetas a una evaluación multiperceptual. En esta evaluación deberá participar el superior jerárquico o supervisor y, en caso de ausencia de éstos, el siguiente superior jerárquico o supervisor en línea ascendente.

La designación de evaluadores adicionales podrá establecerse entre el evaluado y el evaluador con el visto bueno del superior jerárquico inmediato del evaluador.

Para llevar a cabo la aplicación de la evaluación de capacidades gerenciales o directivas se deberán seguir los siguientes pasos:

- a) Identificar los comportamientos asociados al nivel de dominio que corresponde al puesto a evaluar para cada una de dichas capacidades.
- b) De acuerdo con la descripción de cada uno de los comportamientos, valorar si dicho comportamiento ha sido característico o no del evaluado durante el periodo, de acuerdo con los parámetros que se describen a continuación:

- i. **Muy Característico:** El evaluado aplicó de modo muy frecuente el comportamiento asociado cuando se requirió en sus actividades cotidianas, por lo que es una cualidad muy distintiva en él.
- ii. **Característico:** El evaluado aplicó de modo regular el comportamiento asociado cuando se requirió en sus actividades cotidianas, por lo que es una cualidad distintiva en él.
- iii. **Poco Característico:** El evaluado aplicó de modo ocasional el comportamiento asociado cuando se requirió en sus actividades cotidianas, por lo que es una cualidad poco distintiva en él.
- iv. **No Característico:** El evaluado no aplicó o casi nunca aplicó el comportamiento asociado cuando se requirió en sus actividades cotidianas, por lo que no es una cualidad distintiva en él.

Al momento de evaluar, se recomienda verificar que hayan quedado considerados todos los comportamientos asociados que correspondan.

- c) Asentar la calificación que corresponda.
- d) En función de la calificación asentada se deberán señalar, en su caso, acciones correctivas, de superación, mejora y/o mantenimiento de los comportamientos valorados, con objeto de permitir la retro-información y el seguimiento al desempeño del evaluado, así como apoyar la detección de necesidades de capacitación y aprendizaje e integrar los programas individuales de acción.

5.2. Evaluación de comportamientos que promueven el desarrollo profesional de los servidores públicos a cargo de un evaluado.

Para aquellos evaluados que tienen personal bajo su cargo, se evaluarán cuatro comportamientos relacionados con el apoyo que brinden a los servidores públicos a su cargo, para fomentar el desarrollo profesional de éstos. Dichos comportamientos son:

- a) El cumplimiento de los procesos de inducción al personal de nuevo ingreso;
- b) El facilitar la capacitación obligatoria de su personal;
- c) El cumplimiento del proceso de evaluación del desempeño de su personal, y
- d) El apoyo en la elaboración de los programas individuales de acción de su personal.

El procedimiento de evaluación de estos comportamientos involucra tres parámetros (sobresaliente, satisfactorio y no aprobatorio), con base en los comportamientos que se señalan a continuación:

Evaluación de Apoyo al Desarrollo Profesional de su Personal			
Comportamiento a evaluar	Parámetros de Evaluación		
	Sobresaliente	Satisfactorio	No Aprobatorio
Cumple el proceso de inducción del personal de nuevo ingreso de su área, abarcando todos los contenidos mínimos.	1- 5 días posteriores al ingreso, en promedio	6-15 días posteriores al ingreso, en promedio	Más de 15 días posteriores al ingreso, en promedio
Facilita el cumplimiento de las horas de capacitación obligatoria de todo su personal.	Más de 40 horas en promedio	40 horas en promedio	Menos de 40 horas en promedio
Cumple con el proceso de evaluación del desempeño de su personal.	100% del personal evaluado en la 1a. quincena del periodo asignado	100% del personal evaluado entre la 2a. quincena y el fin del periodo asignado	Menos del 100% del personal evaluado al término del periodo asignado
Genera, junto con el personal bajo su cargo, los Planes de Acción de mejora de desempeño.	En 1a. semana posterior a la notificación de resultados	2a. - 4a. semana posterior a la notificación de resultados	Después de la 4a. semana posterior a la notificación de resultados

6. Evaluación de actividades extraordinarias

A los servidores públicos que hayan sido designados para ocupar un puesto temporalmente durante el periodo evaluado, en términos de los artículos 62 de la Ley y 14 de su Reglamento, se les reconocerá, como parte de su evaluación anual, el desempeño de las actividades extraordinarias realizadas.

Para que esto suceda, los resultados obtenidos por el servidor público en sus evaluaciones semestral y anual del ejercicio fiscal tendrán que haber sido por lo menos satisfactorios. Las actividades extraordinarias serán calificadas de acuerdo con la siguiente escala de valoración:

- **Sobresaliente:** Cumplimiento de la actividad extraordinaria entre 90% a 100%, que tendrá una calificación de 3.33.
- **Satisfactorio:** Cumplimiento de la actividad extraordinaria entre 75% a 89.9%, que tendrá una calificación de 2.22.
- **Mínimo Aceptable:** Cumplimiento de la actividad extraordinaria entre 60% a 74.9%, tendrá una calificación de 1.11.

Podrán ser evaluadas hasta tres actividades extraordinarias, mismas que deberán cubrir los cuatro requisitos que se señalan en el formato para valorar este rubro, descrito en el Apartado C de este documento.

El procedimiento para evaluar las actividades extraordinarias deberá estar incorporado en el método de evaluación que haya sido registrado ante la Unidad.

De no tener evaluación semestral, se tomará en cuenta únicamente el resultado de la evaluación anual.

En todo caso, el evaluado deberá haber desempeñado las funciones del puesto que cubre temporalmente durante un lapso mínimo de dos meses, contados a partir de la fecha real en que comenzó sus actividades extraordinarias.

Para efectos de evaluación del desempeño, en ningún caso podrá rebasarse el valor del límite superior de la calificación máxima posible del rubro de metas individuales, que será 100, en escala de 0 a 100.

Para fines del Sistema de Puntuación, las actividades extraordinarias se contabilizarán de conformidad con los Lineamientos que al efecto emita la Secretaría.

Ejemplo:

Si un servidor público ocupa el cargo de Subdirector de Area en una unidad administrativa y asume temporalmente las funciones de una Dirección de Area, será evaluado en sus metas de desempeño individual como Subdirector de Area (puesto de adscripción) y como Director de Area (puesto ocupado provisionalmente) en las actividades extraordinarias que realice.

Consideremos los escenarios siguientes:

- a) Supongamos que el servidor público obtiene en sus metas de desempeño individual una calificación de 88.0 (*satisfactorio*) y realiza dos actividades extraordinarias, una evaluada como *sobresaliente* (calificación igual a 3.33) y la otra como *mínimo aceptable* (calificación igual a 1.11), que sumadas entre sí le darían una calificación total de 4.44. En este caso, la calificación definitiva del rubro de metas de desempeño individual será de 92.4 (*sobresaliente*), de acuerdo con la regla de integración siguiente:

$$\begin{array}{r}
 \text{[Calificación de Metas de Desempeño Individual en puesto de origen]} \\
 + \\
 \text{[Calificación de Actividades Extraordinarias correspondientes al puesto que cubre]} \\
 = \\
 \text{[Calificación definitiva de Metas Individuales]}
 \end{array}$$

Esto es: $88.0 + 4.44 = 92.44$ (redondea a 92.4).

- b) Si ese mismo servidor público hubiera obtenido en sus metas de desempeño individual una calificación de 97.0 (*sobresaliente*) y la misma calificación en actividades extraordinarias (4.44), entonces la calificación definitiva de metas de desempeño individual sería de 100.0 (*sobresaliente*). Dado que las dos calificaciones sumadas dan un total de 101.44 ($97.0 + 4.44 = 101.44$), no pueden rebasar el límite superior de calificación del rubro de metas de desempeño individual, que es 100.

En resumen:

Escenarios posibles	Calificación de Metas de Desempeño Individual en puesto de origen (Subdirector de Area)	Calificación de Actividades Extraordinarias correspondientes al puesto que cubre (Director de Area)	Suma de las Calificaciones en puesto original y en puesto cubierto	Calificación definitiva del rubro de Metas Individuales
Escenario a:	88.0	4.44	92.44	92.4
Escenario b:	97.0	4.44	101.44	100.0

7. Evaluación de Aportaciones Destacadas

Para ser considerada en la evaluación del desempeño, una aportación destacada deberá, cumplir los requisitos siguientes:

- 1) Que el servidor público haya obtenido como calificación mínima la equivalente a desempeño satisfactorio en sus metas individuales.
- 2) Que no sea una actividad o acción contemplada en algún otro factor de evaluación.
- 3) Que no haya generado presiones presupuestales adicionales.
- 4) Que no haya perjudicado los objetivos de otra área.
- 5) Que haya sido consultada e informada oportunamente a sus superiores, contando con su aprobación.

El procedimiento para evaluar aportaciones destacadas deberá incorporarse al método de evaluación registrado ante la Unidad.

Las aportaciones destacadas se evaluarán utilizando el formato descrito en el Apartado D de este Anexo. En ese mismo formato se deberá describir clara y brevemente la aportación destacada, justificando y/o motivando la importancia de la misma. Las aportaciones destacadas y su impacto deberán ser verificables.

Los indicadores con que se evaluarán las aportaciones destacadas son los siguientes:

- a) Realizadas con Calidad Profesional (con conocimiento y habilidad sobre el tema).
- b) Responden a principios de mejora continua o mejores prácticas.
- c) Producen resultados benéficos verificables.
- d) No generan gastos adicionales ni uso de recursos financieros y/o materiales innecesarios.
- e) Consideran las disposiciones normativas aplicables.
- f) Implican acierto en la decisión tomada para afrontar, anticipar o resolver algún problema o aportar beneficios.
- g) Responden a las necesidades de la ciudadanía, de la dependencia y/o de la Administración Pública Federal.
- h) Congruentes con los objetivos institucionales de la unidad responsable en la que se encuentra adscrito.
- i) Implican creatividad, innovación o mejoramiento de su área de adscripción.
- j) Incrementan la proyección social o la productividad del área de adscripción.
- k) Conceptualizan correctamente cómo abordar una problemática o cómo realizar una propuesta de mejora.
- l) Identifican plenamente a la población o área beneficiada.
- m) Ahorran recursos y tiempo para su área de trabajo.

Cada indicador será evaluado considerando tres parámetros:

- a) **Sobresaliente:** Cuando el impacto de la aportación sea muy notable y repercuta en el desempeño de servidores públicos de otras áreas. En términos numéricos será equivalente a una calificación de 0.385.

- b) **Satisfactorio:** Cuando el impacto de la aportación sea notable y repercuta en el desempeño de servidores públicos de su área de trabajo. En términos numéricos será equivalente a una calificación de 0.256.
- c) **Mínimo Aceptable:** Cuando el impacto de la aportación sea notable y repercuta sólo en su propio desempeño en su área de trabajo. En términos numéricos será equivalente a una calificación de 0.128.

El resultado de la evaluación de las aportaciones destacadas, en caso de aplicar, podrá otorgar hasta 5 puntos adicionales, en escala de 0 a 100, a la calificación final alcanzada por el servidor público en la evaluación del desempeño, una vez valorados los demás factores que la integran. Para efectos de la evaluación del desempeño, en ningún caso podrá rebasarse el valor del límite superior de la calificación máxima posible de la evaluación del desempeño, que es 100, en escala de 0 a 100.

8. Ponderación de los factores de evaluación del desempeño

Los factores que integran la evaluación del desempeño tendrán las siguientes ponderaciones:

- a) Para Directores Generales, Directores Generales Adjuntos y Directores de Area, homólogos o equivalentes:

FACTOR	SUBFACTOR	PONDERACION POR SUBFACTOR	PONDERACION TOTAL POR FACTOR
METAS	Metas individuales	60%	70%
	Metas colectivas	10%	
ESTANDARES DE ACTUACION PROFESIONAL (EAP)	Capacidades gerenciales o directivas	20% en total*, compuesto de la siguiente manera: a) Requeridas para permanencia: 75% del total de este subfactor (25% por cada una de las tres capacidades requeridas) b) No requeridas para permanencia: 25% del total de este subfactor (12.5% por cada una de las dos capacidades no requeridas). * En función de si aplican o no los subfactores de "Desarrollo del Personal" y "Otros" contemplados en los EAP.	30%
	Desarrollo del personal	5% (si no aplica, el peso de este subfactor se transfiere a capacidades gerenciales o directivas)	
	Otros (que en su caso determine la dependencia o entidad)	5% (si no aplica, el peso de este subfactor se transfiere a capacidades gerenciales o directivas)	
TOTAL:			100%
Actividades extraordinarias	Hasta el 10% adicional a la calificación de metas individuales		
Aportaciones destacadas	Hasta el 5% adicional a la calificación final de la evaluación del desempeño		

- b) Para Subdirectores de Area y Jefes de Departamento:

FACTOR	SUBFACTOR	PONDERACION POR SUBFACTOR	PONDERACION TOTAL POR FACTOR
METAS	Metas individuales	50%	60%
	Metas colectivas	10%	

ESTANDARES DE ACTUACION PROFESIONAL (EAP)	Capacidades gerenciales o directivas	30% en total* , compuesto de la siguiente manera: a) Requeridas para Permanencia: 75% del total de este subfactor (25% por cada una de las tres capacidades requeridas) b) No requeridas para Permanencia: 25% del total de este subfactor (12.5% por cada una de las dos capacidades no requeridas) * En función de si aplican o no los subfactores de "Desarrollo del Personal" y "Otros" contemplados en los EAP	40%
	Desarrollo del personal	5% (si no aplica, el peso de este subfactor se transfiere a capacidades gerenciales o directivas)	
	Otros (que en su caso determine la dependencia o entidad)	5% (si no aplica, el peso de este subfactor se transfiere a capacidades gerenciales o directivas)	
TOTAL:			100%
Actividades extraordinarias	Hasta el 10% adicional a la calificación de metas individuales		
Aportaciones destacadas	Hasta el 5% adicional a la calificación final de la evaluación del desempeño		

c) Para Enlaces:

FACTOR	SUBFACTOR	PONDERACION POR SUBFACTOR	PONDERACION TOTAL POR FACTOR
METAS	Metas individuales	50%	60%
	Metas colectivas	10%	
ESTANDARES DE ACTUACION PROFESIONAL (EAP)	Capacidades Gerenciales o Directivas	30% en total* , compuesto de la siguiente manera: a) Requeridas para Permanencia: 70% del total de este subfactor. (35% por cada una de las dos capacidades requeridas) b) No requeridas para Permanencia: 30% del total de este subfactor. (10% por cada una de las tres capacidades no requeridas) * En función de si aplican o no los subfactores de "Desarrollo del Personal" y "Otros" contemplados en los EAP	40%
	Desarrollo del personal	5% (si no aplica, el peso de este rubro se transfiere a capacidades gerenciales o directivas)	
	Otros (que en su caso determine la dependencia o entidad)	5% (si no aplica el peso de este rubro se transfiere a capacidades gerenciales o directivas)	
TOTAL:			100%
Actividades extraordinarias	Hasta el 10% adicional a la calificación de Metas individuales		
Aportaciones destacadas	Hasta el 5% adicional a la calificación final de la evaluación del desempeño		

9. Evaluadores y evaluados

Los evaluadores podrán realizar la aplicación de cualquiera de los formatos de evaluación en función de sus ámbitos de competencia y del nivel de responsabilidad que tengan en el seguimiento y control directo o indirecto a las actividades de los servidores públicos a su cargo.

La siguiente tabla presenta los posibles evaluadores y el peso relativo de su calificación en la evaluación del desempeño:

FACTOR	SUBFACTOR	EVALUADOR	PESO DEL EVALUADOR POR SUBFACTOR	
METAS	Metas individuales	Superior Jerárquico o Supervisor	100%	
	Metas colectivas	Responsable del seguimiento a metas colectivas y/o Titular de Unidad Responsable	100%	
ESTANDARES DE ACTUACION PROFESIONAL	Capacidades gerenciales o directivas	Superior Jerárquico o Supervisor	50%	100%
		Jefe del Superior Jerárquico o del Supervisor o quien se determine en el método de evaluación	25%	
		Autoevaluación (en su caso)	25%	
	Desarrollo del personal	Superior Jerárquico o Supervisor	100%	
	Otros (que en su caso determine la dependencia o entidad)	Quien se determine	100%	
Actividades extraordinarias	Jefe del Superior Jerárquico o Supervisor con Vo. Bo. del Titular de la Unidad Responsable	100%		
Aportaciones destacadas	Jefe del Superior Jerárquico o Supervisor con Vo. Bo. del Titular de la Unidad Responsable	100%		

Cuando un evaluador no asiente calificación alguna en un indicador de un factor de evaluación, por causa plenamente justificada, el peso correspondiente se deberá dividir proporcionalmente entre los restantes indicadores para ese factor.

Si el método de evaluación registrado en la Unidad:

- Prevé evaluadores adicionales, el peso relativo de su calificación se distribuirá proporcionalmente entre todos los evaluadores.
- Prevé evaluadores distintos a los señalados en la tabla anterior para Estándares de Actuación Profesional, se considerarán los diversos tipos de evaluador, que se describen en el Apartado E de este Anexo.

10. Aplicación de las evaluaciones del desempeño

La DGRH proporcionará los formatos y herramientas de evaluación a todos los evaluadores.

En caso de utilizarse el método de evaluación propuesto por la Unidad, ésta podrá poner a disposición de los evaluadores el formato y las herramientas correspondientes.

La aplicación de la evaluación del desempeño deberá permitir:

- Revisar y valorar el grado de cumplimiento de las metas establecidas al inicio del ejercicio fiscal, de acuerdo con las expectativas iniciales.
- Identificar medidas que puedan ayudar a mejorar el desempeño.
- Revisar las necesidades de desarrollo del evaluado y proponer las acciones internas a seguir.
- Acordar las metas para el siguiente ejercicio y fomentar una orientación a resultados.

La aplicación de la evaluación del desempeño será más efectiva si se prepara en forma estructurada y en un ambiente de trabajo cómodo, para lo cual se deberá:

- Planear y programar, en función del periodo asignado para el efecto.
- Realizarse con privacidad y con un mínimo de interrupciones.
- Contar con los documentos, soportes y demás elementos que permitan una valoración objetiva y eviten ambigüedades.
- Centrar la atención en el desempeño del evaluado.
- Identificar los aspectos que han contribuido o dificultado el desempeño del evaluado.
- Eliminar las fuentes de distorsión en la evaluación del desempeño, para lo cual se recomienda:
 - Utilizar una herramienta de evaluación que contenga un formulario y un instructivo claro.

- ii. Capacitar a los evaluadores, con énfasis en eliminar los errores subjetivos que habitualmente pudieran cometerse.
 - iii. Incluir en los formatos o herramientas de evaluación un apartado para comentarios del personal evaluado y del evaluador.
 - iv. Promover la firma de ambos en los documentos que se generen tanto para la concertación de metas como para el resultado de la evaluación.
 - v. Promover que la actuación de evaluados y evaluadores se sujete a los principios de eficiencia, objetividad, calidad, imparcialidad, equidad, competencia por mérito, certeza y legalidad.
- g) Evitar los efectos de distorsión derivados de la utilización de criterios subjetivos o poco realistas al evaluar. En el Apartado F de este Anexo se describen algunos ejemplos de estos efectos.

11. Integración de la calificación final

La calificación final de la evaluación del desempeño corresponderá a la suma de las calificaciones de los factores de evaluación aplicados y ubicará el nivel de desempeño del evaluado, de la siguiente manera:

Calificación final	Nivel de Desempeño
90 a 100	Sobresaliente
75 a 89.9	Satisfactorio
60 a 74.9	Mínimo aprobatorio
0 a 59.9	No aprobatorio

Una vez aplicada la evaluación del desempeño, la DGRH integrará la calificación final y las de los factores en un documento que será del conocimiento del evaluado, del evaluador y del jefe inmediato del evaluador o, en su caso, el tercer evaluador que determine la dependencia para recabar la firma de los tres servidores públicos.

La DGRH asentará además las calificaciones en el Registro Único del Servicio Público Profesional.

Apartado B

Metodología para el Despliegue y Descripción de Metas de Desempeño Individual

1. Consideraciones

Las metas de desempeño individual:

- a) Reflejarán los niveles de contribución de cada puesto a los objetivos y metas institucionales de la unidad responsable y serán congruentes con la descripción del puesto del evaluado.
- b) Podrán ser semestrales, anuales o anuales con seguimiento semestral.
- c) Podrán tener carácter permanente (es decir, repetibles durante periodos determinados) o específicas para un programa o proyecto único.
- d) Podrán ser hasta cinco por puesto para cada periodo de evaluación.
- e) Deberán ser: específicas, relevantes, observables, mensurables, alcanzables, realistas, sujetas a un periodo preestablecido, determinantes de resultados concretos y verificables, permitiendo llevar a cabo un seguimiento de las mismas con regularidad.

2. Pasos para el despliegue de metas

- a) Identificar los objetivos y metas institucionales de la dependencia (a nivel de unidad responsable o dirección general), así como las funciones y los objetivos del puesto evaluado, que pueden encontrarse ya preestablecidos, en el catálogo de objetivos y metas institucionales de la dependencia a que se refiere el numeral 3 del Apartado A de este Anexo, y en el formato de descripción de puestos, respectivamente.

Los objetivos del puesto serán la base para la descripción de las metas de desempeño individual, cuando la descripción del puesto esté alineada con los objetivos y metas institucionales.

- b) Seleccionar los objetivos y metas institucionales, que se consideren más representativos para el despliegue de las metas de desempeño individual en la unidad responsable.
- c) Determinar las metas de desempeño individual, tomando en cuenta las contribuciones y funciones del evaluado al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales del área.

Los objetivos y metas institucionales de los directores generales podrán considerarse directamente como metas de desempeño individual, si se les puede asignar plena responsabilidad por su cumplimiento.

- d) Adicionalmente, se podrá incorporar objetivos y/o metas a nivel de unidad responsable o dirección general derivados de las atribuciones establecidas en disposiciones legales pertinentes.

Esta información será incluida en el catálogo de objetivos y metas para fines de despliegue de metas.

3. Pasos para la descripción de metas de desempeño individual

Cuando la descripción de puesto utilizada cuente, a partir de los objetivos y metas institucionales, con objetivos del puesto orientados a resultados, éstos serán tomados directamente para la evaluación del desempeño.

En caso de que en las descripciones de puesto disponibles no se haya partido de objetivos y metas institucionales para establecer objetivos orientados a resultados, las metas deberán ser descritas, determinando, en términos observables, mensurables y realistas, el resultado específico del desempeño.

Para este propósito, se utilizará un verbo activo, orientado a resultados, ya sea de implantación, operación, mejora, mantenimiento o actividades de coordinación.

Por ejemplo:

- a) Relacionado a mejoras:
- i) Incrementar: Lograr, mejorar, resolver, incrementar, actualizar, instalar, etc.
 - ii) Disminuir: reducir, eliminar, etc.
- b) Relacionado con mantener o integrar: Promover, presentar, integrar, efectuar, informar, dirigir, elaborar, etc.
- c) Relacionado con coordinar: Organizar, diseñar, definir, etc.

En todos los casos, a partir de la meta de desempeño individual descrita, se deberá:

- a) Especificar el tipo de indicador, en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, o cualquier combinación de éstos, en donde:
- i) La calidad se refiere a las características o especificaciones que debe reunir un producto, servicio o función institucional;
 - ii) La cantidad se aplica en aquellos resultados en los que se requiere valorar unidades de producto o servicio, estimaciones, inventarios y/o pronósticos, entre otros;
 - iii) El tiempo se utiliza para controlar fechas programadas y plazos límite, y
 - iv) El costo es utilizado cuando puede haber amplias variaciones en los recursos económicos aplicados al logro del resultado.
- b) Establecer una unidad de medida, conforme al tipo de indicador.
- c) Describir el indicador de desempeño respectivo, incorporando la unidad de medida, de modo corto, preciso y claro.
- d) Establecer los parámetros de las metas, asignando un valor diferencial a los distintos niveles de logro de las metas, a fin de que tanto los evaluadores como los evaluados tengan certeza del valor que puede alcanzar su desempeño específico.

Para este efecto, se tomará como base la escala de calificación que establece el artículo 68 del Reglamento, donde:

- i) El desempeño satisfactorio representa el valor aprobatorio que implica el cumplimiento esperado de la meta.
- ii) El desempeño sobresaliente representa los valores de resultado que superan las expectativas de la meta.
- iii) El desempeño mínimo aprobatorio representa el valor aprobatorio que implica un cumplimiento por debajo de lo esperado en la meta, siendo todavía aceptable.
- iv) El desempeño no aprobatorio representa el valor que implica un cumplimiento no aceptable en la meta.

Para el establecimiento de los parámetros se recomienda identificar, en primer lugar, el valor o rango de valores de desempeño satisfactorio y, a continuación, los desempeños mínimo aprobatorio y sobresaliente. Cualquier resultado que no alcance el nivel de desempeño mínimo aprobatorio representará un valor no aceptable (no aprobatorio) de la meta.

- e) Establecer si el resultado previsto se evaluará de manera semestral o anual.
- f) A cada meta de desempeño individual se le asignará una ponderación específica, en función de su importancia o impacto.

En general, es importante al momento de establecer una meta y sus parámetros, identificar las fuentes que proporcionarían información objetiva y certera para la evaluación del desempeño.

Ejemplo:

Meta: Integrar brigadas para apoyar la prevención del cáncer cérvico-uterino en zonas urbano-marginadas.

Verbo activo: Integrar.

Indicador: Número de brigadas integradas por trimestre.

Unidad de medida: Brigadas integradas.

Tipo de indicador: Cantidad y tiempo.

Parámetros:

Satisfactorio: Entre 200 a 225 brigadas integradas por trimestre.

Sobresaliente: Más de 225 brigadas integradas por trimestre.

Mínimo Aprobatorio: Entre 175 y 199 brigadas integradas por trimestre.

No Aprobatorio: Menos de 175 brigadas integradas por trimestre.

Periodo de Ejecución: Semestral.

Por último, es necesario verificar el cumplimiento de los requisitos por cada una de las metas de desempeño individual y sus parámetros, con las siguientes listas:

Lista de verificación de los requisitos de las metas de desempeño individual

Requisitos de Meta de Desempeño Individual	CUMPLE	
	Sí	No
Ha sido redactada de modo sencillo y claro.		
Es sustantiva y relevante.		
Se deriva de un proceso, actividad o serie de actividades acordes con un objetivo o meta institucional.		
Guarda relación con las funciones del puesto que ocupa el evaluado.		
Guarda relación con los objetivos de desempeño del puesto que ocupa el evaluado.		
Es determinante de un resultado concreto y verificable.		
Es alcanzable.		
Es realista y retadora.		
Está sujeta a un periodo de ejecución.		
Es observable y mensurable.		
Contiene algún tipo de indicador.		
Contiene algún indicador.		
Contiene una unidad de medida.		
Contiene parámetros de medición.		

Lista de verificación de los requisitos de los parámetros de metas de desempeño individual

Requisitos de parámetros de metas de desempeño individual	CUMPLE	
	Sí	No
El desempeño satisfactorio representa el valor aprobatorio que implica el cumplimiento esperado de la meta programada.		
El desempeño sobresaliente representa los valores de resultado que superan las expectativas de la meta programada.		
El desempeño mínimo aprobatorio representa el valor aprobatorio que implica un cumplimiento por debajo de lo esperado en la meta programada, siendo todavía aceptable.		
Los valores inferiores al desempeño mínimo aprobatorio son considerados como no aceptables (No Aprobatorios).		
Los parámetros contemplan la evaluación objetiva de cualquier resultado posible de la meta.		

Apartado C

FORMATO DE EVALUACION DE ACTIVIDADES EXTRAORDINARIAS					
Nombre del Evaluado:			RFC:		
Puesto		Dependencia o Entidad / Unidad Responsable:		Fecha:	
Requisitos para evaluar ACTIVIDADES EXTRAORDINARIAS					Cumple (SI - NO)
1. Haber ocupado temporalmente un puesto en términos del artículo 62 de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal y 14 de su Reglamento.					
2. El puesto ocupado temporalmente abarcó por lo menos dos meses para la evaluación semestral o por lo menos cuatro meses para la evaluación anual.					
3. El servidor público evaluado alcanzó por lo menos una calificación de satisfactorio en el cumplimiento de sus metas de desempeño individual en el periodo que se evalúa.					
4. Las actividades extraordinarias cuentan con soporte documental para su verificación y/o seguimiento.					
Evaluación de Actividades Extraordinarias					
Descripción de las Actividades Extraordinarias	Calificación			Puntos	
	Sobresaliente (Cumplimiento de 90% a 100%)	Satisfactorio (Cumplimiento de 75% a 89.9%)	Mínimo Aceptable (Cumplimiento de 60% a 74.9%)		
1	3.33	2.22	1.11		
2	3.33	2.22	1.11		
3	3.34	2.22	1.11		
TOTAL DE PUNTOS ADICIONALES PARA LA EVALUACION DE METAS DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL					
Superior Jerárquico del Evaluado			Titular de la Unidad Responsable en la que está adscrito el evaluado		
Nombre			Nombre		
Puesto			Puesto		
Firma			Firma		

Apartado D

FORMATO DE EVALUACION DE APORTACIONES DESTACADAS				
Nombre del Evaluado:		RFC:		
Puesto	Dependencia o Entidad / Unidad Responsable:		Fecha:	
Requisitos para evaluar Aportaciones Destacadas				Cumple (SI- NO)
1. La calificación de la evaluación de metas individuales del servidor público es equivalente a desempeño satisfactorio o superior.				
2. La aportación destacada no es una actividad o acción contemplada en algún otro rubro de evaluación del desempeño.				
3. La aportación mejoró, facilitó, optimizó o fortaleció las funciones de los compañeros de trabajo, el logro de metas estratégicas o aportó beneficio a la ciudadanía.				
4. La aportación destacada no generó presiones presupuestales adicionales.				
5. La aportación destacada no perjudicó o afectó negativamente los objetivos de otra área o unidad responsable.				
6. La aportación destacada fue, en su momento, consultada e informada oportunamente con los superiores y contó con su aprobación.				
Descripción de las Aportaciones Destacadas				
Evaluación de Aportaciones Destacadas				
Indicador	Calificación			Puntos
	Sobresaliente	Satisfactorio	Mínimo Aceptable	
Realizadas con Calidad Profesional (con conocimiento y habilidad sobre el tema).	0.385	0.256	0.128	
Responden a principios de mejora continua o mejores prácticas.	0.385	0.256	0.128	
Producen resultados benéficos verificables.	0.385	0.256	0.128	
No generan gastos adicionales ni uso de recursos financieros y/o materiales innecesarios.	0.385	0.256	0.128	
Consideran las disposiciones normativas aplicables.	0.385	0.256	0.128	
Implican acierto de la decisión tomada para afrontar, anticipar o resolver algún problema o aportar beneficios.	0.385	0.256	0.128	
Responden a las necesidades de la ciudadanía, la dependencia o entidad y/o de la Administración Pública Federal.	0.385	0.256	0.128	
Congruentes con los objetivos institucionales de la unidad responsable en la que se encuentra adscrito.	0.385	0.256	0.128	
Implican creatividad, innovación o mejoramiento de su área de adscripción.	0.385	0.256	0.128	
Incrementan la proyección social o la productividad del área de adscripción.	0.385	0.256	0.128	
Conceptualizan correctamente cómo abordar una problemática o cómo realizar una propuesta de mejora.	0.385	0.256	0.128	
Identifican plenamente a la población o área beneficiada.	0.385	0.256	0.128	
Ahorran recursos y tiempo para su área de trabajo.	0.385	0.256	0.128	
TOTAL DE PUNTOS ADICIONALES PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO				
Superior Jerárquico del Evaluado		Jefe inmediato del Superior Jerárquico del Evaluado		
Nombre		Nombre		
Puesto		Puesto		
Firma		Firma		

Apartado E

Tipos de Evaluadores y sus Características

- a) **Evaluado (autoevaluación).** Por lo general, cada servidor público conoce bastante bien su desempeño diario y cómo lo puede mejorar. Por ello, puede resultar el individuo más importante en la evaluación de su propio rendimiento. Sin embargo, el servidor público casi siempre tiene un interés personal en generar evaluaciones positivas sobre su desempeño por lo que su valoración nunca debe ser la única.
- b) **Compañeros de trabajo (pares).** Los compañeros de trabajo pueden medir mejor el desempeño laboral de un colega que su supervisor, dependiendo del contexto y aspecto a evaluar, en particular si la evaluación es anónima y proviene de diversas fuentes. Sin embargo, dichas evaluaciones suelen ser extremas (indulgentes o muy severas) y el anonimato pudiera prestarse a abusos.
- c) **El superior jerárquico o supervisor.** Este tipo de evaluaciones es la más común y potencialmente la más objetiva, por ser el superior jerárquico o supervisor quien tiene mayor contacto con los resultados del evaluado. Sin embargo, debe vigilarse el posible abuso de autoridad a favor o en contra del evaluado.
- d) **Los subordinados.** Esta evaluación es útil si los subordinados pueden aportar información para la evaluación de sus superiores jerárquicos, que otras personas pudieran no tener. Si existe la madurez suficiente, este tipo de evaluación suele mejorar las relaciones de trabajo y controlar actitudes negativas. Al igual que la evaluación por compañeros de trabajo, debe ser anónima y provenir de diversas fuentes.
- e) **Los clientes externos (ciudadanos, servidores públicos de otras unidades).** Este tipo de evaluación es válido cuando existe mucho contacto con el cliente externo, cuando éste conoce las tareas del evaluado mejor que el supervisor o los compañeros de trabajo, así como cuando existen estándares de servicio bien definidos.

Apartado F

Efectos de Distorsión al Evaluar

1. **Error de tendencia central:** Apreciación inexacta del desempeño, en la cual todos los servidores públicos son calificados dentro de la media.
2. **Error de suavidad o excesiva firmeza:** Caso en el que el evaluador tiende a dar calificaciones inusualmente bajas o altas a los evaluados por querer ser flexible o estricto al evaluar.
3. **Error por novedad:** Caso en el que se considera sólo el comportamiento más reciente y no el comportamiento del evaluado a lo largo del período de evaluación.
4. **Error de contraste:** Caso en que se compara indebidamente a un evaluado con otro que ha sido evaluado previamente.
5. **Error de similitud:** Caso en que el evaluador califica más positivamente a los evaluados que se parecen a él.
6. **Prejuicio personal:** Caso en que el evaluador califica al evaluado con base en expectativas previas sobre el desempeño de este último.
7. **Efecto de halo:** Caso en que el evaluador tiende a calificar muy alto o muy bajo todo el desempeño, por algunos puntos fuertes o débiles que muestra el evaluado.
8. **Error lógico:** Caso en que el evaluador califica indebidamente al evaluado, por no entender la responsabilidad de éste o no poder traducirla al factor de evaluación respectivo.

Apartado G

Diálogos de Desarrollo

Deben realizarse cuando menos dos diálogos de desarrollo al año, incluyendo la reunión en que se acuerde el programa individual de acción y cuando se evalúe el desempeño anual.

Para cada diálogo de desarrollo se deberá:

1. Notificar al evaluado con anticipación la fecha y lugar del diálogo de desarrollo.
2. Contar con la presencia del evaluado y su superior jerárquico o supervisor.
3. Procurar que la reunión se desarrolle en una atmósfera cordial.
4. Centrar los comentarios (positivos y negativos) en el desempeño y no en la persona.
5. Hacer un balance entre los reconocimientos al trabajo bien desarrollado y las áreas de mejora. Toda crítica deberá ser constructiva y estar sustentada con ejemplos.
6. Basarse en evidencias claras.
7. Comentar, en su caso, la forma en que se cumplieron los objetivos.
8. Comentar de manera abierta las áreas de oportunidad.
9. Identificar claramente las acciones de mejora.
10. Estimular al evaluado para que exprese sus puntos de vista y conclusiones, en lugar de que el evaluador imponga los suyos propios.
11. Enfocarse en el desarrollo personal.

Fase I: Concertación de Metas

Etapa 1: Introducción

En esta etapa, se abre el diálogo, se señala su propósito y se plantea la necesidad de establecer metas, compromisos y responsabilidades para el logro de resultados dentro del área respectiva.

Etapa 2: Presentación de los puntos de vista

En esta etapa, se busca conocer los diferentes puntos de vista de los evaluados en cuanto a sus capacidades y recursos para el logro de las metas de desempeño. Se pretende que los evaluados documenten y se involucren en el establecimiento de sus metas de desempeño individual.

Etapa 3: Facilitar la retro-información

Se establecen y analizan los niveles de contribución que cada evaluado asumirá para alcanzar las metas institucionales. Se pretende iniciar el despliegue de metas de desempeño individual a partir de la identificación específica y clara de los retos, de explicar y determinar sus efectos, explorar la situación y desarrollar soluciones.

En esta etapa, se recomienda apoyarse con técnicas tales como la lluvia de ideas, la valoración de experiencias externas y el análisis de mejores prácticas, entre otras.

En caso de que una meta se repita en diferentes periodos o haya metas similares para varios evaluados, es importante considerar los resultados finales para el establecimiento de los parámetros del nuevo periodo a evaluar.

Por ejemplo, si el promedio de calificación es sobresaliente, se recomienda que dicho promedio sea utilizado para determinar el parámetro satisfactorio de la meta para el nuevo ejercicio fiscal.

Por el contrario, si el promedio de calificación se encuentra por debajo de satisfactorio, esto puede indicar que la expectativa ha sido poco realista, por lo que pudiera ser necesario disminuir el valor del parámetro satisfactorio para el siguiente periodo.

Etapa 4: Acuerdos

Los evaluados y sus respectivos superiores jerárquicos o supervisores acuerdan las metas de desempeño individual y sus parámetros. En esta etapa, se identifican las estrategias y acciones necesarias para el logro de resultados por nivel y se establecen los compromisos de los servidores públicos involucrados, así como los comportamientos esperados a partir de la determinación de las necesidades, requerimientos y condiciones reales de operación.

Etapa 5: Formalización de las metas de desempeño individual

Los diálogos de desarrollo permitirán documentar formalmente las metas de desempeño individual y que los evaluados tengan clara conciencia de los retos que deberán asumir.

Fase II. Revisión del Desempeño

Etapas 1: Preparar la revisión del desempeño

En esta etapa, es responsabilidad del superior jerárquico o supervisor ayudar al evaluado a preparar la revisión y, en su caso, aplicación de la evaluación final de desempeño, de forma que el diálogo pueda ser tan provechoso como sea posible.

Para este propósito, se considerará lo siguiente:

1. Objetivos del diálogo de desarrollo.
2. Los aspectos por revisar y los criterios utilizados para la evaluación del desempeño.
3. Impacto del estilo directivo del superior jerárquico en la revisión.
4. Necesidad de demostrar habilidades específicas (escuchar, tener calma) y promover la comunicación.
5. Tener disponibles los resultados del desempeño y sus aspectos negativos y positivos (planear).
6. Aspectos superados en evaluaciones del desempeño de periodos anteriores.
7. Aspectos a superar en los siguientes periodos de evaluación del desempeño.
8. Problemas que podrían presentarse en el transcurso de los diálogos de desarrollo.
9. La generación del programa individual de acción durante el diálogo de desarrollo.

Etapas 2: Retro-información

En esta etapa, se busca que el evaluador y el evaluado tengan la oportunidad de:

1. Revisar y valorar el grado de cumplimiento de las metas establecidas al inicio del periodo de evaluación.
2. Discutir las actividades desarrolladas correctamente, así como aquellas que hayan presentado algún problema y acordar soluciones.
3. Comentar posibles acciones de mejora y desarrollo, de acuerdo con las prioridades del área y de la dependencia.
4. Acordar las metas para el siguiente periodo de evaluación.

En esta etapa, es de utilidad que el evaluado responda a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué aspectos específicos de su trabajo le interesan más?
2. ¿Qué aspectos específicos de su trabajo le interesan menos?
3. ¿Qué objetivos de desempeño, de los cuales es responsable, se han llevado a cabo?
4. ¿Cuáles son las tareas que ha desempeñado más efectivamente y de qué forma?
5. ¿Cuáles, de existir, son las razones que le han impedido ser más eficiente en estas tareas?
6. ¿Existe algo en la forma de dirigir del evaluador que le impide al evaluado ser más eficiente?
7. ¿Existe algo en la forma de dirigir del evaluador que le ayuda al evaluado a ser más eficiente?
8. ¿Qué áreas o aspectos, de existir, no le son claras en su trabajo?
9. ¿Qué ayuda, orientación o formación adicional necesita para realizar su trabajo de forma más eficiente?

Etapas 3: Elaboración del Programa Individual de Acción

En esta etapa, las áreas de oportunidad y mejora detectadas en las dos etapas anteriores se concretan en acciones verificables de mejora y desarrollo.

Para elaborar el programa individual de acción se deberán contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Qué cambios tendrán lugar en la Administración Pública Federal, en nuestra dependencia y/o en nuestra unidad responsable durante el próximo periodo a evaluar?
2. ¿Qué nuevas actividades realizará el evaluado durante el próximo periodo a evaluar?
3. ¿Qué objetivos de la dependencia y de la unidad responsable se relacionan con el trabajo del evaluado?

4. ¿Qué le gustaría al evaluado aprender para mejorar su trabajo?
5. ¿Incluye el programa individual de acción todo el trabajo contemplado en las funciones que el evaluado necesitará realizar durante el periodo a evaluar?
6. ¿Se relacionan todos los objetivos del programa individual de acción al cambio, mejora o desarrollo?
7. ¿Los objetivos derivados de su programa individual de acción cumplen con el modelo denominado "SMARTER" (por sus siglas en inglés), es decir son: sencillos, mensurables, verificables, realistas, definidos en el tiempo, específicos y revisables?

Los programas individuales de acción se harán en el formato que para el efecto determine la DGRH, que deberá contener, por lo menos, lo siguiente:

1. Areas de mejora o de oportunidad detectadas en el desempeño del evaluado durante el periodo respectivo.
 2. Propuestas de estrategias y acciones realistas de mejora que impacten en el desempeño del evaluado.
 3. Datos y firma del evaluado y de su superior jerárquico o supervisor.
-