

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 2011.- JGE142/2010.

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 según lo establecido en el artículo 122, numeral 1, incisos b) y e) del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, corresponde a la Junta General Ejecutiva fijar los procedimientos administrativos conforme a las Políticas y Programas Generales del Instituto, así como evaluar el desempeño del Servicio Profesional Electoral.
6. Que el artículo 123 del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, establece que el Secretario Ejecutivo coordina la Junta General, conduce la administración y supervisa el desarrollo adecuado de las actividades de los órganos ejecutivos y técnicos del Instituto.
7. Que el artículo 131, numeral 1, 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.
8. 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.
9. Que de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 204, numeral 6 del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, la permanencia de los servidores públicos en el Instituto estará sujeta entre otras cosas, a la acreditación del resultado de la evaluación anual que se realice en los términos que establezca el Estatuto.
10. Que de acuerdo con lo estipulado en el artículo 205, numeral 1, inciso e) del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, el Estatuto deberá establecer los métodos para la evaluación del rendimiento.
11. Que el artículo 7 del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, establece que el personal del Instituto que se separe del cargo deberá entregar y rendir, en su caso, los informes de los documentos, bienes y recursos asignados a su custodia, así como los asuntos que haya tenido bajo su responsabilidad. Para ello, en cada caso, deberá ajustarse al procedimiento correspondiente y elaborar el acta administrativa de entrega-recepción, en los términos que establezcan los lineamientos emitidos por la Contraloría General y demás normativa del Instituto.
12. Que el artículo 10, fracciones I y VIII del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, dispone que corresponde a la Comisión del Servicio Profesional Electoral conocer, analizar, comentar y aprobar el anteproyecto de políticas y programas de la 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 aspectos vinculados a la evaluación del desempeño del personal de carrera, así como aquellos procedimientos que sean necesarios para la organización del Servicio, antes de su presentación a la Junta General Ejecutiva.

13. Que el artículo 11, fracciones III, IV y V del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, dispone que corresponde a la Junta General Ejecutiva autorizar, a propuesta de la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral, 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, conforme a las políticas y programas generales del Instituto, así como evaluar el desempeño del Servicio, considerando los informes que le presente la propia Dirección Ejecutiva, y aprobar la Evaluación del Desempeño en cargos y puestos del Servicio.
14. Que el artículo 13, fracciones I, II y V, del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, dispone que le corresponde a la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral planear y organizar el Servicio, en los términos previstos en el Código, en el Estatuto y de conformidad con las disposiciones aprobadas por la Junta General Ejecutiva, llevar a cabo la evaluación del personal de carrera, así como los procedimientos y programas contenidos en el Estatuto, y cumplir y hacer cumplir las normas y procedimientos del Servicio.
15. Que el artículo 16 del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, establece que el Servicio Profesional Electoral es un sistema de carrera compuesto 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, del Estatuto, de los Acuerdos, los lineamientos y las demás disposiciones que emitan el Consejo General y la Junta General Ejecutiva.
16. Que de conformidad con lo establecido en el artículo 17, fracción V del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, el Servicio Profesional Electoral tiene por objeto, entre otros, proveer al Instituto de personal calificado.
17. 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.
18. 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.
19. Que el artículo 22 del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, señala que para la promoción, la readscripción, la disponibilidad, los incentivos y la permanencia de los miembros del Servicio, se tomarán en cuenta, entre otros resultados, los de las evaluaciones del desempeño, de acuerdo con los términos y condiciones establecidos en dicho ordenamiento.
20. 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 de este Estatuto. Será destituido cuando incurra en infracciones o incumplimientos graves a las disposiciones establecidas en el Código y demás que esté obligado a observar.
21. Que de conformidad con lo dispuesto por el artículo 93 del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, el personal del Instituto que reciba un nombramiento temporal en el ámbito del Servicio será sujeto de evaluación del desempeño, en los términos y modalidades que fije la Junta General Ejecutiva a propuesta de la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral.
22. Que el artículo 123 del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, establece que el miembro del Servicio que sea designado como encargado de despacho, en su caso, será evaluado en su desempeño.
23. Que conforme lo dispone el artículo 184 del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, la evaluación del desempeño establece los métodos para valorar anualmente el cumplimiento cualitativo y cuantitativo, de manera individual y, en su caso, colectiva, de las funciones y objetivos asignados a funcionarios que ocupen una plaza del Servicio, tomando en cuenta los instrumentos de planeación del Instituto.
24. Que de conformidad con lo señalado en el artículo 185 del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, la evaluación del desempeño tiene por objeto apoyar a las autoridades del Instituto en la toma de decisiones relativas a la permanencia, la readscripción, la titularidad, la disponibilidad, el otorgamiento de incentivos, la formación, la actualización permanente, la promoción y la incorporación u ocupación temporal de los miembros del Servicio.
25. Que conforme lo dispuesto en el considerando anterior, la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral identificará las fortalezas y las áreas de oportunidad de los miembros del Servicio a partir de los

- resultados obtenidos de la evaluación del desempeño, con el propósito de implementar las políticas para la mejora del mismo y del Instituto.
26. Que el artículo 186 del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, dispone que la permanencia del personal de carrera en el Instituto estará sujeta a la aprobación de la evaluación del desempeño mediante la obtención de una calificación 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.
 27. Que el Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, en su artículo 187, señala que en la evaluación del desempeño, el evaluador podrá solicitar información relevante al evaluado, y éste por su propio derecho podrá aportarle elementos que sustenten el cumplimiento de sus actividades.
 28. 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.
 29. Que de conformidad con lo señalado en el considerando anterior, la evaluación del desempeño para los miembros del Servicio Profesional Electoral correspondiente al ejercicio 2011, se regirá, entre otros, por los principios y criterios de objetividad, transparencia, participación, oportunidad, alineación con los objetivos institucionales, orientación a resultados, corresponsabilidad de los evaluados y evaluadores, trabajo en equipo y de diálogos de desarrollo y retroalimentación para la mejora continua del desempeño.
 30. 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, los lineamientos que presente la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral para evaluar el desempeño de los miembros del Servicio.
 31. Que de conformidad con el artículo 190 del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, podrán ser evaluadores de los miembros del Servicio, las autoridades, el personal del Instituto y los demás que señalen los lineamientos.
 32. Que conforme lo dispuesto en el artículo 191 del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral difundirá en el Instituto los lineamientos para evaluar el desempeño del personal de carrera de manera previa al periodo evaluable, una vez aprobados por la Junta General Ejecutiva.
 33. Que según lo establecido en el artículo 192 del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral emitirá los manuales, guías y demás instrumentos para capacitar a los evaluadores acorde con los lineamientos, así como propiciar mecanismos de evaluación que incluyan diálogos entre el evaluador y el evaluado.
 34. Que el artículo 193 del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, establece que el miembro del Servicio evaluado y el superior jerárquico definirán las acciones para fomentar la mejora del desempeño individual y colectivo con base en los lineamientos previstos en el capítulo de la evaluación del desempeño.
 35. Que de conformidad con el artículo 194 del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral coordinará la aplicación de la evaluación del desempeño del personal de carrera durante los dos meses siguientes al periodo anual que se evalúe.
 36. Que en el Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, el artículo 197, señala que la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral podrá recabar o solicitar a los evaluadores, la información y evidencia que sirvió de base para realizar la evaluación del desempeño, con la finalidad de verificar que ésta se haya efectuado de manera objetiva, certera e imparcial.
 37. Que con base en lo estipulado por el artículo 200 del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, dispone que la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral tomará las previsiones necesarias para difundir oportunamente la fecha en la que se publicarán los resultados de la evaluación del desempeño, previendo lo necesario para el debido conocimiento de todos los evaluados.
 38. Que en el artículo 440, fracción XIX del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, se establece que son derechos del personal del Instituto, entre otros, el conocer oportunamente los resultados de sus evaluaciones del desempeño, y en el caso del Servicio, del aprovechamiento en el Programa de Formación y/o Actuación Permanente.
 39. Que en el artículo 444, fracciones IV y IX del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, se establece que son obligaciones del personal del Instituto, desempeñar sus

- funciones con apego a los criterios de eficacia, eficiencia y cualquier otro incluido en la evaluación del desempeño que al efecto determine el Instituto y evaluar, en su caso, el desempeño del personal de carrera a su cargo, conforme a los procedimientos establecidos, basado en criterios objetivos y equitativos.
40. Que en el artículo 445, fracciones XV y XX, del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, se establece que son prohibiciones para el personal del Instituto, entre otras, dictar o ejecutar órdenes cuya realización u omisión transgredan las disposiciones legales vigentes, y desempeñar funciones distintas a las del cargo o puesto que tiene asignado, sin autorización del superior jerárquico.
 41. Que mediante circular DESPE/021/10 de fecha 14 de diciembre del presente, se envió a los miembros del Servicio Profesional Electoral las metas individuales y colectivas, así como la asignación individual de actividades, a fin de que conocieran dichas metas y actividades y en su caso, emitieran observaciones.
 42. Que de conformidad con lo señalado en el considerando 23, se tiene programado que en la sesión ordinaria del mes de enero de 2011, la Junta General Ejecutiva apruebe las metas individuales y colectivas del factor logro individual, logro del equipo, así como la asignación individual de actividades relacionadas con el Calendario Anual de Actividades, las Políticas y Programas Generales del Instituto Federal Electoral ejercicio 2011 y el Catálogo de Cargos y Puestos del Servicio Profesional Electoral, previa autorización de la Comisión del Servicio Profesional Electoral.
 43. Que el pasado 29 de septiembre, la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral presentó a la Comisión del Servicio Profesional Electoral en su sesión extraordinaria, los Lineamientos para la Evaluación del Desempeño de los miembros del Servicio Profesional Electoral correspondientes al ejercicio 2011 para emitir observaciones.
 44. Que la aprobación de los presentes Lineamientos regulan la operación de la Evaluación del Desempeño de los miembros del Servicio Profesional Electoral y determinarán los criterios, los evaluadores, los procedimientos y los factores cualitativos y cuantitativos para valorar de manera objetiva y transparente, la actuación del personal de carrera.
 45. Que en sesión ordinaria de la Comisión del Servicio Profesional Electoral, efectuada el 13 de diciembre de 2010, autorizó el Proyecto de los Lineamientos para la Evaluación del Desempeño de los miembros del Servicio Profesional Electoral correspondientes al ejercicio 2011 e informó sobre la necesidad y pertinencia por parte de la Junta General Ejecutiva de dar trámite a la aprobación de dichos lineamientos.

En virtud de los 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; 122, numeral 1, incisos b) y e); 123; 131, numeral 1, incisos b) y d); 203, numerales 1, 2 y 3; 204, numeral 6, 205, numeral 1, inciso e) del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales; 7; 10, fracciones I y VIII; 11, fracciones III, IV y V; 13, fracciones I, II y V; 16; 17, fracción V; 18, fracción I; 19; 22; 28; 93; 123; 184; 185; 186; 187; 188; 189; 190; 191; 192; 193; 194; 197; 200; 440, fracción, XIX; 444, fracciones IV y IX y 445, fracciones, XV y XX del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, 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 2011, que en anexo forman parte integrante del presente Acuerdo.

Segundo.- El periodo de evaluación será de enero a diciembre de 2011.

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

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

El presente Acuerdo fue aprobado en sesión ordinaria de la Junta General Ejecutiva celebrada el 20 de diciembre de 2010, por votación unánime de los Directores Ejecutivos de Organización Electoral, Profesor Miguel Ángel Solís Rivas; 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 la votación el Director Ejecutivo de Prerrogativas y Partidos Políticos, Licenciado Antonio Horacio Gamboa Chabbán.



**Lineamientos para la Evaluación del Desempeño de los
Miembros del Servicio Profesional Electoral correspondiente al
ejercicio 2011.**

Contenido

Capítulo Primero Disposiciones Generales

1. DEL FUNDAMENTO LEGAL	3
2. DEL GLOSARIO	3
3. DEL OBJETO DE REGULACIÓN	5
4. DE LAS FACULTADES DE LA DESPE	5
5. DEL ÁMBITO DE APLICACIÓN DE LOS LINEAMIENTOS	6
6. DEL PERIODO A EVALUAR Y DE LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN	7
7. DE LOS FACTORES A EVALUAR Y SUS PONDERACIONES	7
7.1. DEL FACTOR LOGRO INDIVIDUAL	8
7.2. DEL FACTOR LOGRO DEL EQUIPO	8
7.3. DE LOS INDICADORES EFICACIA Y EFICIENCIA CORRESPONDIENTES A LOS FACTORES LOGRO INDIVIDUAL Y LOGRO DEL EQUIPO	9
7.4. DEL FACTOR CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES	10
7.5. DE LAS COMPETENCIAS CLAVE	11
8. DE LA INTEGRACIÓN DE LA CALIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	14
8.1. DE LA CALIFICACIÓN TOTAL	14
8.2. DE LAS ACTIVIDADES EXTRAORDINARIAS	15
8.3. DE LA CALIFICACIÓN FINAL	16
9. DE LA APROBACIÓN Y NOTIFICACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	16
10. DE LOS EVALUADOS Y DE LOS EVALUADORES	17

Capítulo Segundo De la Gestión del desempeño

11. DE LA PLANEACIÓN Y SEGUIMIENTO AL DESEMPEÑO	23
12. DEL PROGRAMA DE MEJORA AL DESEMPEÑO	25
13. DE LAS SITUACIONES DE EXCEPCIÓN	28
TRANSITORIOS	31
ANEXO ÚNICO: GUÍA PARA EL DESPLIEGUE DE METAS Y ASIGNACIÓN DE ACTIVIDADES DE LOS MIEMBROS DEL SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL 2011	

**Lineamientos para la evaluación del desempeño de los miembros del Servicio
Profesional Electoral correspondiente al ejercicio 2011.**

**Capítulo Primero
Disposiciones Generales**

1. Del fundamento legal

Con fundamento en los artículos 41, Base V, párrafo primero y segundo de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; 104, numeral 1; 105, numeral 3; 106, numeral 1; 108; 116, numeral 2; 121, numeral 1; 122, numeral 1, incisos b) y e); 123; 131, numeral 1, incisos b) y d); 203, numerales 1 y 3; 204, numeral 6, 205, numeral 1, inciso e) del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales; 7; 10, fracciones I y VIII; 11, fracciones III, IV y V; 13, fracciones I, II y V; 16; 17, fracción V; 18, fracción I; 19; 22; 28; 93; 123; 184 al 200; 440, fracción XIX; 444, fracciones IV y IX y 445, fracciones XV, XVIII y XX del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, se presentan a continuación los Lineamientos para la evaluación del desempeño de los miembros del Servicio Profesional Electoral correspondiente al ejercicio 2011.

2. Del glosario

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

Acuerdo de desempeño: Es el convenio que se genera entre el superior jerárquico y el evaluado a su cargo, en el que se definen las acciones que deberá realizar el evaluado para alcanzar las metas y cumplir con las actividades asignadas; así como los plazos en que deberá realizar las acciones y los recursos que necesitará durante el ejercicio a evaluar. El acuerdo se hace del conocimiento del superior normativo, quien puede emitir observaciones al mismo.

Bitácora de desempeño: Es el instrumento que utiliza el evaluado y el superior, sea jerárquico o normativo, para dar seguimiento al desempeño, en el que se registra la evidencia que servirá para documentar la evaluación.

Calendario: Calendario Anual de Actividades del Instituto Federal Electoral 2011.

Código: Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales.

Comisión del Servicio: Comisión del Servicio Profesional Electoral.

Competencias: Cualquier característica individual relacionada con valores, conocimientos, habilidades y actitudes, que puede observarse, medirse y estimarse con seguridad y que impacta en el desempeño para lograr los resultados esperados.

Consejo General: Consejo General del Instituto Federal Electoral.

DESPE: Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral.

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

Encargado de despacho: Es la designación que realiza el Secretario Ejecutivo, a propuesta de la DESPE y previo conocimiento de la Comisión del Servicio, al personal del Instituto, para cubrir un cargo o puesto del Servicio conforme se establece en el Capítulo Décimo del Título Tercero del Libro Segundo 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 2011.

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 distintos de Vocal Ejecutivo.

Instituto: Instituto Federal Electoral.

Junta: Junta General Ejecutiva del Instituto Federal Electoral.

Lineamientos: Lineamientos para la evaluación del desempeño de los miembros del Servicio Profesional Electoral correspondiente al ejercicio 2011.

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.

Políticas y Programas: Políticas y Programas Generales del Instituto Federal Electoral 2011.

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.

3. Del objeto de regulación

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 2011; para tal efecto, los Lineamientos 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.

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.

4. De las facultades de la DESPE

Artículo 4. La DESPE es la responsable de coordinar la evaluación del desempeño del personal del Instituto que ocupe un cargo o puesto del Servicio.

Artículo 5. La DESPE tiene la obligación de realizar, con motivo del desarrollo de la evaluación del desempeño, lo siguiente:

- I. Difundir los Lineamientos entre los evaluados y evaluadores, a partir del día hábil siguiente a su aprobación por la Junta, privilegiando las vías de comunicación electrónicas del Instituto;

- II. Emitir los instrumentos necesarios para capacitar a los evaluadores;
- III. Propiciar mecanismos que promuevan el diálogo entre el evaluador y el evaluado en todo el ciclo de gestión del desempeño;
- IV. Coordinar la aplicación de la evaluación del desempeño durante enero y febrero de 2012;
- V. 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, y
- VI. Integrar el dictamen de resultados individuales de los evaluados, mismos que serán notificados en un periodo no mayor a un mes posterior a la aprobación del dictamen general de resultados por parte de la Junta.

Artículo 6. La DESPE podrá recabar o solicitar a los evaluadores, la información y evidencia que sirvió de base para realizar la evaluación del desempeño, con la finalidad de verificar que ésta se haya efectuado de manera objetiva, certera e imparcial; previo a que la Junta apruebe el dictamen general de resultados.

Artículo 7. La DESPE podrá solicitar la colaboración de la Unidad de Servicios de Informática del Instituto para contar con los sistemas, la infraestructura informática y el soporte técnico que aseguren a los evaluadores un mecanismo que les permita aplicar las evaluaciones respectivas.

5. Del ámbito de aplicación de los Lineamientos

Artículo 8. Corresponde a la Junta, a la Comisión del Servicio y a la DESPE, en el ejercicio de sus facultades, la emisión de los Lineamientos.

Artículo 9. 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.

Las áreas centrales y los órganos desconcentrados del Instituto deberán observar y hacer cumplir en todo momento las normas, políticas y procedimientos aplicables durante el desarrollo de la evaluación del desempeño.

Artículo 10. El personal del Instituto que reciba un nombramiento temporal en el ámbito del Servicio será sujeto a evaluación del desempeño, en los términos y modalidades que fijen los Lineamientos. Por su parte, el miembro del Servicio que sea designado como encargado de despacho, en su caso, también será evaluado en su desempeño de conformidad con los Lineamientos.

Artículo 11. Cualquier circunstancia no prevista por los Lineamientos será resuelta por la Junta a propuesta de la DESPE, previo conocimiento de la Comisión del Servicio.

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

Artículo 12. La evaluación del desempeño correspondiente al ejercicio 2011 comprenderá el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 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.

Artículo 13. La aplicación de la evaluación del desempeño se realizará en enero y febrero de 2012.

Artículo 14. Es requisito indispensable para aplicar la evaluación, que tanto el superior jerárquico como el normativo hayan elaborado y registrado en el SIISPE el acuerdo de desempeño, la bitácora de desempeño y la evidencia que sustente la calificación de cada factor, conforme lo determine la DESPE, mediante oficio/circular previo a la aplicación de la evaluación.

7. De los factores a evaluar y sus ponderaciones

Artículo 15. La evaluación del desempeño valora el cumplimiento cualitativo y cuantitativo, tanto individual como colectivo, de las metas y actividades asignadas a los funcionarios que ocupan un cargo o puesto del Servicio, también valora los comportamientos asociados a los principios y valores institucionales. Para tales efectos, se tomarán en cuenta las Políticas y Programas, los Proyectos Estratégicos, el Calendario y el Catálogo de cargos y puestos del Servicio Profesional Electoral.

Artículo 16. La evaluación del desempeño considera los siguientes factores:

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

En cada factor se obtendrá una calificación en una escala de cero a diez con tres dígitos después del punto decimal, que será ponderada por el porcentaje determinado en el artículo 41 de los presentes lineamientos.

7.1. Del factor Logro Individual

Artículo 17. El factor Logro Individual valora el desempeño del evaluado en el cumplimiento de las metas individuales asignadas; evalúa la contribución individual al logro de los objetivos institucionales.

Artículo 18. La meta individual es el logro cuantificable que se espera de la actuación del evaluado, mismo que debe contribuir al cumplimiento de los objetivos y proyectos estratégicos del Instituto.

A cada evaluado se le asignarán un mínimo de 3 y un máximo de 7 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 19. 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 7.3 de los presentes Lineamientos.

Artículo 20. La calificación del factor Logro Individual se obtiene a partir del promedio simple de las calificaciones obtenidas en cada una de las metas individuales asignadas y tiene una ponderación de 35% de la Calificación Total.

7.2. Del factor Logro del Equipo

Artículo 21. El factor Logro del Equipo valora el desempeño del evaluado en el cumplimiento de metas colectivas; es la contribución de un equipo de trabajo al logro de los objetivos institucionales.

El equipo de trabajo se integra por los evaluados adscritos en una dirección ejecutiva o en una dirección de área o coordinación de área, tratándose de oficinas centrales; en el caso de los órganos desconcentrados, se compone por personal adscrito en una Junta Local Ejecutiva, en una Junta Distrital Ejecutiva o en ambas.

Artículo 22. La meta colectiva es el logro cuantificable que se espera de un equipo de trabajo y cuyo resultado debe contribuir directamente a los objetivos estratégicos y/o a los Proyectos Estratégicos del Instituto.

A cada equipo de trabajo se le asignarán 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 23. 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 7.3 de los presentes Lineamientos.

Artículo 24. 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 y tiene una ponderación de 15% de la Calificación Total.

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

Artículo 25. 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 26. 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 27. 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:

Calificación de la meta $i = IE_i (1 + PO_i + POR_i + PC_i)$

Donde:

i = Número de la meta.

IE= Indicador Eficacia.

PO= Ponderador de Oportunidad.

POR= Ponderador de Optimización de Recursos.

PC= Ponderador de Calidad.

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

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

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

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

Artículo 29. 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.

7.4. Del factor Cumplimiento de Actividades

Artículo 30. El factor Cumplimiento de Actividades se compone por las actividades asignadas al evaluado a partir del Calendario, considerando las funciones establecidas en el Catálogo de cargos y puestos del Servicio. Cada actividad asignada tendrá la misma ponderación en la calificación del factor.

Artículo 31. El factor Cumplimiento de Actividades tiene una ponderación de 30% de la Calificación Total y se calcula conforme a la siguiente expresión:

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

Para efectos de la evaluación, el número de actividades cumplidas oportunamente, serán las que el evaluado realice en el plazo establecido y conforme a los lineamientos o indicaciones que emita el área que se encargue de dar seguimiento a la actividad.

7.5. De las Competencias Clave

Artículo 32. 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;
2. Apego a los principios rectores del Instituto Federal Electoral;
3. Visión estratégica institucional; y
4. Compromiso con la mejora institucional.

Artículo 33. 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.
1.7	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.
3.7 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 Anteponde 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 34. 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 directores de área y coordinadores de área, también son valorados por los Consejeros Electorales del Consejo General. Los funcionarios y autoridades del Instituto que fungen como evaluadores se describen en el artículo 55 de estos Lineamientos.

Artículo 35. Las valoraciones de los pares, los subordinados y la autoevaluación son obligatorias y se aplican previo a la evaluación del superior jerárquico. El superior jerárquico considera la valoración otorgada por los otros evaluadores a fin de emitir su juicio sobre los comportamientos del evaluado.

En el caso de los Vocales Ejecutivos de Junta Local Ejecutiva, los directores de área y coordinadores de área, la evaluación de los Consejeros Electorales del Consejo General se aplica una vez que el superior jerárquico correspondiente haya concluido su evaluación.

Artículo 36. Cada uno de los 36 comportamientos que integran el factor Competencias Clave se evalúa mediante una escala ordinal de cinco niveles de frecuencia, cuya puntuación se define en el cuadro siguiente:

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

Artículo 37. La calificación que otorgue cada evaluador será igual a la suma de puntos otorgados entre el número de comportamientos de la competencia multiplicado por cinco. Este producto será multiplicado por diez.

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

Artículo 38.- 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 directores de área y coordinadores de área, la calificación se integra mediante una suma ponderada en la que los Consejeros Electorales del Consejo General tienen un peso de 60% y el superior jerárquico de 40%.

Artículo 39. La calificación del factor Competencias Clave representa el 20% de la Calificación Total y se obtiene mediante el promedio simple de la calificación de cada una de las cuatro competencias.

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

Artículo 40. 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.

8.1. De la Calificación Total

Artículo 41. La Calificación Total se integra por la suma ponderada de las calificaciones obtenidas en cada uno de los cuatro factores, según se detalla a continuación:

Factor	Ponderación	Indicadores
Logro Individual	35%	Eficacia y Eficiencia en metas individuales
Logro del Equipo	15%	Eficacia y Eficiencia en metas colectivas
Cumplimiento de Actividades	30%	Nivel de cumplimiento de actividades
Competencias Clave	20%	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%	

8.2. De las actividades extraordinarias

Artículo 42. Los evaluados podrán ser valorados en actividades extraordinarias por las causas siguientes:

- a) Por haber realizado las funciones de un puesto que se encontraba vacante o sin titular en el ejercicio a evaluar, de manera simultánea al 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 actividades y metas del puesto vacante del que se hará cargo; y/o
- b) Por haber apoyado como instructor en el cumplimiento de las acciones de mejora de otros miembros del Servicio, comprometidas en el acuerdo de desempeño y en el plan de mejora de los evaluados que requieran mejorar su desempeño, conforme los criterios establecidos en los Lineamientos para la actualización permanente.

Artículo 43. 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 2011.

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 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 44. Para el caso de los miembros del Servicio que desempeñaron funciones de otro cargo o puesto, una vez que se valide la pertinencia de la petición, la DESPE requerirá al superior normativo del miembro del Servicio solicitante, le aplique la evaluación de los factores Logro Individual y Cumplimiento de Actividades. 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 en el cargo o puesto del que es titular, como del que cubrió por estar vacante o sin titular.

Para el caso de los miembros del Servicio que hayan realizado actividades como instructor, la evaluación se aplicará conforme los criterios que establezcan los Lineamientos de actualización permanente, otorgando una calificación de 0 a 10 con tres dígitos después del punto decimal. Para ser reconocidos en actividades extraordinarias deberán 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 45. La puntuación obtenida por Actividades Extraordinarias podrá ser de 0.10, 0.20, 0.30 ó 0.50, según la calificación promedio obtenida en los factores Logro Individual y

Cumplimiento de Actividades en el cargo o puesto que cubrió por estar vacante o sin titular y/o como instructor. 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 2011.

8.3. De la Calificación Final

Artículo 46. La Calificación Final será la que se considere para fines de permanencia del personal de carrera en el Servicio.

La calificación mínima aprobatoria de la evaluación del desempeño correspondiente al ejercicio 2011 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.

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

Artículo 47. La obtención de los resultados individuales y colectivos de la evaluación del desempeño correspondiente al ejercicio 2011, 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 48. 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 49. El dictamen de Resultados Individuales incluye la calificación que obtuvo el evaluado en cada uno de los factores: Logro Individual, Logro del Equipo, Cumplimiento de Actividades y Competencias Clave, así como los indicadores que los integran. También incluye la Calificación Total, el puntaje obtenido, en su caso, por actividades extraordinarias y la Calificación Final.

Artículo 50 Una vez que la Junta apruebe el dictamen general de resultados de la evaluación del desempeño correspondiente al ejercicio 2011, 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 2011, 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 51. 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 52. La presentación de inconformidades sobre los resultados de la evaluación del desempeño correspondiente al ejercicio 2011 por parte de los evaluados, se sujetará a lo dispuesto en los artículos 198 y 199 del Estatuto, y a los Lineamientos de inconformidades.

10. De los evaluados y de los evaluadores

Artículo 53. Para ser sujeto de evaluación, el evaluado deberá haberse desempeñado como mínimo tres meses en el mismo cargo o puesto y adscripción, durante el ejercicio que se evalúa y estar en activo en el Instituto, incluso hasta el último día de febrero de 2012.

En caso de haberse desempeñado en dos o más cargos/puestos del Servicio o en áreas de adscripción diferentes, se aplicarán los siguientes criterios:

- I. Para los factores Logro Individual y Cumplimiento de Actividades se valorarán las metas y actividades asignadas en cada cargo o puesto o adscripción que ocupó. La calificación promedio de ambos factores se ponderará por el tiempo en que se haya desempeñado en cada cargo o puesto o adscripción.
- 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 o en diferentes adscripciones, se aplicarán las evaluaciones correspondientes y se obtendrá un promedio de las mismas. Para aquellos evaluados que cambien de adscripción a partir de julio, los evaluadores correspondientes deberán aplicar la evaluación de este factor, dentro de los 15 días siguientes al cambio.

Artículo 54. Para aplicar las evaluaciones correspondientes, el evaluador deberá estar en activo en el Instituto, incluso hasta el último día de febrero de 2012.

El evaluador jerárquico o normativo que deje de ocupar el cargo o puesto durante el ejercicio a evaluar, deberá entregar las bitácoras de desempeño de los evaluados a su cargo, actualizadas a la fecha en que procede la separación, de conformidad con lo previsto en el artículo 7 del Estatuto.

Artículo 55. En la evaluación de los factores Logro Individual, Logro del Equipo, Cumplimiento de Actividades y Competencias Clave se prevén los siguientes seis roles diferentes de evaluadores, según el factor y el cargo o puesto que desempeñe el funcionario a evaluar:

- I. Superior jerárquico: Es el jefe inmediato del evaluado en la estructura ocupacional de cargos o puestos.
- II. Consejeros Electorales del Consejo General: Son los nueve funcionarios del Instituto que son designados por la H. Cámara de Diputados 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. Superior normativo: Es el funcionario que tiene un cargo de director ejecutivo, coordinador de área o director de área, o bien de vocal de área y que da conducción o seguimiento a actividades y programas institucionales asignadas al personal de carrera de juntas ejecutivas locales y/o distritales.
- IV. Evaluador par: Es el personal del Instituto con un nivel 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.
- V. Evaluador subordinado: Es el personal del Instituto que se encuentra bajo la coordinación del evaluado.
- VI. Autoevaluación: Es la que aplica el evaluado sobre su desempeño.

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

Evaluadores en Órganos Desconcentrados Junta Local Ejecutiva

Evaluado	Evaluadores	
Cargo	Superior normativo	Evaluadores de Competencias Clave
	Evalúa: Logro Individual Cumplimiento de actividades	
1. Vocal Ejecutivo Local	Directores Ejecutivos de <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación Electoral y Educación Cívica • Organización Electoral • Prerrogativas y Partidos Políticos • Administración • Registro Federal de Electores Según la asignación de metas y actividades.	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 y actividades.	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 Capacitación y Organización. Subordinados (3): Vocal de Registro Distrital, JOCE, JOSA Local y en su caso Jefe de Monitoreo a Módulos
6. Coordinador Operativo	Vocal Ejecutivo Local	Superior jerárquico: Vocal Ejecutivo Local 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. Subordinados (3): Personal administrativo.
7. Jefe de Monitoreo a Módulos	Vocal de Registro Local	Superior jerárquico: Vocal de Registro Local Pares (3): JOCE y JOSA Local y personal administrativo Subordinado (3): Personal administrativo
8. Jefe de Oficina de Cartografía Estatal	Vocal de Registro Local	Superior jerárquico: Vocal de Registro Local Pares (3): JMM y JOSA Local y personal administrativo Subordinados (3): Personal administrativo
9. Jefe de Oficina de Seguimiento y Análisis Local	Director Ejecutivo del Registro Federal de Electores Vocal de Registro Local	Superior jerárquico: Vocal de Registro Local Pares (3): JMM y JOCE Local y personal administrativo Subordinados (3): Personal administrativo

Evaluadores en órganos desconcentrados Junta Distrital Ejecutiva

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

Evaluadores en oficinas centrales Coordinadores de Área y Directores de Área

Evaluado	Evaluadores	
Cargo	Superior normativo Evalúa: Logro Individual Cumplimiento de actividades	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 Electtorales

Evaluado	Evaluadores	
Cargo/Puesto	Superior normativo Evalúa: Logro Individual Cumplimiento de actividades	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 Electtorales
19. Jefe de Departamento / Visitador Electoral	El subdirector de área correspondiente	Superior jerárquico: Subdirector de área Pares (3): Jefes de departamento y/o Visitadores Electtorales Subordinados (3): Técnicos o personal administrativo.

Evaluadores en oficinas centrales en puestos de nivel técnico

Evaluado	Evaluadores	
Cargo/Puesto	Superior normativo Evalúa: Logro Individual Cumplimiento de actividades	Competencias Clave
20. Técnico	El jefe de departamento o Visitador Electoral correspondiente	Superior jerárquico: Jefe de departamento o Visitadores Electtorales 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	Visto bueno del Secretario Ejecutivo del IFE
En una dirección ejecutiva		

Artículo 56. La DESPE aplicará los siguientes criterios en la evaluación del factor Competencias Clave:

- I. Para realizar la evaluación, los evaluadores deben desempeñarse, durante el periodo a evaluar, al menos tres meses de manera continua y cercana al funcionario evaluado. En caso de que un evaluador no cumpla con este requisito, deberá excusarse de participar, a más tardar en el mes de enero de 2012, mediante un escrito en que se exponga la justificación de la excusa. En caso contrario, deberá evaluar todos los comportamientos contenidos en el artículo 33, sin excepción.
- II. Cuando existan más de tres evaluadores pares o subordinados, la DESPE seleccionará, de manera aleatoria, los evaluadores pares y subordinados, tomando en cuenta los requisitos antes mencionados, a más tardar en diciembre de 2011.

- 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.
- IV. Para entidades con más de 6 distritos, el Vocal Ejecutivo Local correspondiente informará a la DESPE, a más tardar en febrero de 2011, los nombres de 6 Vocales Ejecutivos Distritales que participarán como evaluadores pares de los evaluados que ocupen el mismo puesto.

Artículo 57. Los evaluadores deberán motivar en tiempo, modo y lugar la calificación que asignen a los evaluados y deberán registrar en el SIISPE los documentos o archivos utilizados para sustentar la evaluación, los cuales deberán mantener bajo su resguardo.

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

Artículo 59. 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 60. En todo caso, podrá y le corresponderá evaluar a quien en el periodo de aplicación cuente con los elementos que soporten una evaluación objetiva, sea superior jerárquico o normativo, tomando en consideración las siguientes situaciones:

- I. Para la evaluación del factor Competencias Clave, si el evaluador jerárquico, por cualquier causa, ya no forma parte de la estructura del Instituto, el encargado de despacho, o quien haya sido designado, podrá aplicar la evaluación por todo el periodo, siempre y cuando cuente con el nivel jerárquico homólogo o inmediato inferior al del cargo o puesto del evaluador vacante; tenga relación funcional directa con el 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 a partir de la consulta a las fuentes pertinentes, si así lo considera necesario.

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

ejecutivo o la unidad técnica que corresponda y la calificación otorgada podrá contar con la validación del Secretario Ejecutivo.

Artículo 61. Los evaluadores aplicarán, durante todo el ciclo de la gestión del desempeño los procedimientos establecidos en estos Lineamientos, basándose en criterios objetivos y equitativos, sujetos a las disposiciones del artículo 444, fracción IX del Estatuto, y al Acuerdo de la Junta por el que se establecen los Lineamientos para la determinación de sanciones previstas en el Estatuto. En este sentido, la DESPE podrá solicitar o instruir, en lo conducente, a los evaluadores para observar y hacer cumplir en todo momento las normas, políticas y procedimientos de la evaluación del desempeño correspondiente al ejercicio 2011.

Capítulo Segundo De la gestión del desempeño

Artículo 62. 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 y actividades asignadas; 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 63. La etapa de planeación del desempeño tiene tres fases:

- I. Publicación y difusión de los Lineamientos;
- II. Despliegue y difusión de metas individuales, metas colectivas y asignación de actividades; y
- III. Elaboración e integración del acuerdo de desempeño entre el evaluado y su superior jerárquico.

Artículo 64. La DESPE, previo conocimiento de la Comisión del Servicio, es responsable de coordinar el despliegue de metas individuales y colectivas, así como la asignación individual de actividades relacionadas con el Calendario y el plan de mejora.

Artículo 65. Las metas individuales y colectivas y la asignación de actividades serán aprobadas por la Junta, a más tardar en enero de 2011, previa autorización de la Comisión.

Artículo 66. La definición y asignación de metas individuales y de actividades se realizará conforme la metodología prevista en el anexo único 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 67. La definición y asignación de metas colectivas se realizarán conforme la metodología prevista en el anexo único 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. Las metas colectivas podrán ser validadas por el Secretario Ejecutivo.

Artículo 68. Los líderes de equipo definirán las metas 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 hasta cinco metas colectivas: tres obligatorias y dos adicionales, conforme a la metodología prevista en el anexo único de los presentes Lineamientos.
- II. Para el caso de oficinas centrales, todas las metas podrán aplicar a todos los cargos y puestos del Servicio de una dirección ejecutiva; o bien se podrán definir para los evaluados de una dirección de área o coordinación 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 podrán aplicar a todos los evaluados de la misma entidad; 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.
- 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 69. En los primeros tres meses del año, el superior jerárquico establecerá el acuerdo de desempeño con el evaluado a su cargo, y deberá hacerse del conocimiento del superior normativo a más tardar en abril de 2011. El Acuerdo deberá contener las firmas de compromiso tanto del superior jerárquico como del funcionario sujeto a evaluación y la fecha en que fue suscrito.

Para aquellos miembros del Servicio que sean sujetos de cambio de cargo puesto o de adscripción o se incorporen después de marzo de 2011 y hasta el 01 de octubre de 2011, el acuerdo de desempeño deberá elaborarse dentro de los 15 días hábiles siguientes a la fecha de su incorporación o cambio y hacerse del conocimiento del superior normativo en los 10 días hábiles siguientes a su elaboración.

Artículo 70. El superior normativo podrá solicitar se realicen ajustes al acuerdo de desempeño dentro de los quince días hábiles siguientes a la fecha de conocimiento.

Artículo 71. El acuerdo de desempeño podrá ser ajustado de común acuerdo entre el evaluado y el superior 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 72. 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 registrar en la bitácora de desempeño los archivos, impresos o electrónicos, comentarios u observaciones que puedan servir de evidencia sobre el cumplimiento oportuno de las acciones programadas.

Artículo 73. El superior jerárquico y el normativo promoverán diálogos de desarrollo con el evaluado a su cargo para elaborar el acuerdo de desempeño, dar seguimiento al desempeño y aplicar la evaluación del desempeño 2011, y en su caso, acordarán acciones de mejora.

12. Del programa de mejora al desempeño

Artículo 74. 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 2012.

Artículo 75. La medición de Competencias Directivas se realizará durante la evaluación del desempeño y será aplicada por los evaluadores definidos en el artículo 55 de los presentes Lineamientos.

Artículo 76 La medición de Competencias Directivas consistirá en la valoración de cinco competencias:

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

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

1. Administración de proyectos

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.
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 77. 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 78. A partir de los resultados otorgados por cada evaluador, la DESPE determinará si el evaluado cumple con el grado de dominio de las Competencias Directivas definidas para su cargo o puesto en el Catálogo de cargos y puestos del Servicio Profesional Electoral.

Artículo 79. A partir de los resultados obtenidos en la medición de Competencias Directivas, así como en los factores de la evaluación del desempeño: Competencias Clave, Logro Individual, Logro del Equipo y Cumplimiento actividades, la DESPE identificará las áreas de oportunidad y las fortalezas de los miembros del Servicio e integrará el diagnóstico del

desempeño individual, que servirá como insumo para que el superior jerárquico elabore, con el evaluado a su cargo, el plan de mejora del desempeño individual.

Artículo 80. El diagnóstico del desempeño individual contiene, al menos: el análisis de los resultados obtenidos por el evaluado en cada uno de los factores, el nivel de dominio obtenido en las Competencias Directivas; los comportamientos en que obtuvo las puntuaciones más bajas y más altas; la posición que obtuvo respecto a los miembros del Servicio en general, en su área de adscripción y en su cargo o puesto, y las necesidades de capacitación manifestadas por el jefe inmediato y por el evaluado.

Artículo 81. 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 82. El superior jerárquico dará seguimiento al plan de mejora del desempeño individual durante 2012. En cualquier momento, la DESPE podrá solicitar información sobre el cumplimiento del Plan de mejora.

Capítulo Tercero De las situaciones de excepción

13. De las situaciones de excepción

Artículo 83. Cuando un funcionario o autoridad del Instituto no evalúe algún factor, por causa plenamente justificada, el peso ponderado correspondiente al factor no evaluado se dividirá proporcionalmente entre tantos factores se apliquen, con el objeto de brindar equidad en los pesos de los factores restantes.

Artículo 84. 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 53 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 actividades y/o 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 85. 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 36 de estos Lineamientos.

Artículo 86. 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 87. 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 41 y 53.

Artículo 88. 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 41 y 53.

Artículo 89. 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 90. 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.

Artículo 91. Bajo ninguna circunstancia el superior normativo evaluará metas y/o actividades que no correspondan al cargo o puesto del evaluado, con excepción de la evaluación de actividades extraordinarias regulada en los presentes Lineamientos.

Artículo 92. Las metas de los factores Logro Individual y Logro del Equipo podrán ser modificados, 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 2011. La modificación se realizará por Acuerdo de la Junta General Ejecutiva, a más tardar el 31 de julio de 2011, previo conocimiento de la Comisión del Servicio, siempre y cuando el periodo de ejecución de las metas no haya vencido.

Artículo 93. 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.

Artículo 94. En caso de que durante el periodo a evaluar se aprueben modificaciones al Calendario, las actividades que sufran modificación serán ajustadas o en su caso eliminadas en los cargos y puestos de los evaluados. Para ello, la dirección ejecutiva correspondiente o, en su caso, la dirección jurídica, notificará tanto a la DESPE como a los miembros del Servicio, dentro de los 10 días hábiles posteriores a la modificación, las actividades que deben ser ajustadas o, en su caso, eliminadas.

Las actividades cuya realización haya vencido y sean modificadas por la Junta, serán eliminadas de la evaluación de los miembros del Servicio.

Artículo 95. Frente a la imposibilidad plenamente justificada para ejecutar alguna meta individual o colectiva o cumplir con alguna actividad, 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 2011.
- II. Para el caso de metas individuales y actividades 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 2011. 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 2011.
- III. Para el caso de metas individuales y actividades 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 2011.
- IV. Para el caso de metas individuales y actividades 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 2011.
- 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 o actividades, el evaluador normativo correspondiente, deberá solicitar a la DESPE a más tardar el 30 de noviembre de 2011, 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 o actividades restantes del factor.

30

Transitorios

Único. Los presentes lineamientos entrarán en vigor a partir del 1 de enero de 2011.



ANEXO ÚNICO
GUÍA PARA EL DESPLIEGUE DE METAS Y
ASIGNACIÓN DE ACTIVIDADES DE LOS MIEMBROS
DEL SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL 2011

Contenido

GUÍA PARA EL DESPLIEGUE DE METAS Y ASIGNACIÓN DE ACTIVIDADES DE LOS MIEMBROS DEL SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL 2011

PRÓLOGO	3
INTRODUCCIÓN	4
1. DESPLIEGUE DE METAS	4
1.1 ALINEACIÓN A LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES	5
2. RESPONSABLES DE LA ELABORACIÓN DE METAS	21
3. CONSTRUCCIÓN DE METAS	22
3.1 <i>Definición de indicadores: Eficacia y Eficiencia</i>	23
3.2 <i>Errores más comunes</i>	25
4. AUTORIZACIÓN Y APROBACIÓN DE LAS METAS	27
5. ASIGNACIÓN DE ACTIVIDADES	27
6. PREGUNTAS FRECUENTES	28

Prólogo

La DESPE ha realizado un conjunto de acciones orientadas hacia una gestión más comprometida con los resultados, enfocada a atender los desafíos institucionales. Este reto, se hace aún más relevante, considerando que en octubre del próximo año se inicia de manera formal el Proceso Electoral Federal 2011-2012. En esa tesitura se ha definido una estrategia para el Despliegue de metas 2011, misma que es el resultado de un ejercicio de planificación, sustentado en el análisis de la experiencia obtenida en el ejercicio anterior y de la retroalimentación de actores clave.

En esta estrategia, se ha considerado como una de sus políticas, la participación activa de todos los involucrados. Con este mayor involucramiento se estaría buscando mayor consenso en cuanto a la dirección que se intenta dar a los retos establecidos para el ejercicio 2011. Para ello, me dirijo a ustedes con el fin de solicitar su compromiso así como reiterarles el apoyo de esta Dirección Ejecutiva para que este despliegue de metas sea llevado con éxito.

Estoy convencido que vamos en la dirección correcta, hacia un Servicio mucho más eficiente, con un potencial enorme para posicionarse como un referente para otros servicios de carrera.

Dr. Rafael Martínez Puón

Director Ejecutivo del Servicio Profesional Electoral

Introducción

La Guía para el Despliegue de metas 2011 se ha diseñado con el fin de definir la metodología para el diseño de metas tanto Individuales como Colectivas, tal como lo señalan los artículos 66 y 67 de los Lineamientos para la Evaluación del desempeño de los miembros del Servicio Profesional Electoral correspondiente al ejercicio 2011 (Lineamientos).

Con este documento se facilita la apropiación de la metodología para la elaboración de metas. Este documento mantiene similitud con el presentado para el ejercicio anterior, aunque es más completo, principalmente porque en esta versión se establecen con precisión los temas estratégicos de los que se van a derivar las metas para evaluar el desempeño de los miembros del Servicio Profesional Electoral (SPE). Otro cambio relevante fue la realización de ciertos ajustes a la metodología, a partir de las lecciones aprendidas en el ejercicio anterior.

La presente Guía está dirigida a todos aquellos funcionarios del Instituto Federal Electoral que son responsables de definir metas y actividades para la evaluación del desempeño de los miembros del SPE, tanto de Oficinas Centrales como de Órganos Desconcentrados. El documento presenta aspectos conceptuales y metodológicos que son complementados con ejemplos, a fin de transmitir el conocimiento de una forma didáctica y ágil. Paralelamente a esta guía, la DESPE pondrá a disposición de los involucrados en la Evaluación del Desempeño 2011, otros instrumentos que favorezcan una mejor apropiación del Modelo de Evaluación.

La etapa de Planeación del Desempeño inició con una reunión de trabajo con los enlaces designados por los titulares de las diferentes áreas normativas, quienes coordinarán la construcción de metas, así como la asignación de actividades. Para los funcionarios encargados del diseño de metas, la DESPE ha generado un espacio en el campus virtual para brindarles asesoría permanente.

1. Despliegue de metas

El modelo de Evaluación del Desempeño, implementado a partir de 2010, amplía el enfoque de Evaluación al de Gestión del Desempeño y orienta la evaluación hacia resultados cuantificables y verificables, además de que demanda mayor corresponsabilidad del superior jerárquico, del superior normativo y del propio evaluado. Sin duda alguna, para que la evaluación del desempeño se oriente a resultados y no a aspectos subjetivos, es indispensable la elaboración de metas factiblemente retadoras. En el despliegue de metas se establecen los resultados que se esperan alcanzar de un objetivo; asimismo, se determinan los valores de referencia que servirán para medir los avances logrados.

Las metas son la expresión concreta de los “resultados” que se espera logren los MSPE para el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Instituto. 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 sobre la cual se espera obtener avances para su cumplimiento.

El despliegue de metas forma parte de la etapa de Planeación del Desempeño, etapa en la que se determinan las expectativas de desempeño individual de los miembros del Servicio. El despliegue de metas inició en octubre pasado y concluirá en diciembre de 2010, de manera que al inicio del ejercicio 2011, los miembros del Servicio tengan certeza sobre qué aspectos serán evaluados.

Esta etapa es altamente participativa; además de la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral (DESPE), intervienen activamente la Unidad Técnica de Planeación (UTP), la Comisión del Servicio Profesional Electoral (CSPE), la Junta General Ejecutiva, UNICOM, Directores Ejecutivos y los Vocales Ejecutivos Locales.

El diseño de metas es un aspecto clave para la evaluación anual del desempeño de los MSPE, porque a través de las metas individuales y colectivas se evaluarán los factores Logro Individual y Logro del Equipo, que conjuntamente, representan el 50% de la Calificación Total.

1.1 Alineación a los objetivos institucionales

A fin de que el desempeño individual y colectivo contribuyan al rumbo estratégico del Instituto, las metas deben estar alineadas con los objetivos estratégicos establecidos en Políticas y Programas Generales 2011, con los objetivos de los Proyectos Estratégicos 2011, o bien, con las funciones sustantivas identificadas en la definición de los Indicadores de Gestión 2009-2010 que apliquen para el ejercicio 2011. Lo anterior con la finalidad de garantizar que cada meta tenga una contribución a los objetivos institucionales.

Conforme lo señala el artículo 66 de los Lineamientos, la definición de metas individuales y asignación de actividades de los cargos y puestos del Servicio estarán a cargo de los directores ejecutivos y del Director Jurídico del Instituto, en su ámbito de competencia. Para el Coordinador Operativo, las metas serán definidas por el Vocal Ejecutivo de la Junta Local Ejecutiva correspondiente.

A cada evaluado se le asignarán un mínimo de 3 y un máximo de 7 metas y cada una tendrá la misma ponderación (artículo 18 de los Lineamientos). Las metas individuales deben alinearse a los 11 objetivos estratégicos establecidos en Políticas y Programas Generales 2011, a los Proyectos Estratégicos 2011 o bien, a las funciones sustantivas identificadas en la definición de los Indicadores de Gestión 2009-2010 que apliquen para el ejercicio 2011, observando en todo momento su congruencia con las funciones establecidas en el Catálogo de cargos y puestos del SPE.

Respecto a las metas colectivas, el artículo 67 señala que estarán 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. Las metas colectivas podrán ser validadas por el Secretario Ejecutivo.

A cada equipo de trabajo se le asignarán hasta cinco metas colectivas y cada una tendrá la misma ponderación (artículo 22). Las metas colectivas deben alinearse principalmente a los Proyectos Estratégicos 2011. En el caso de Órganos Desconcentrados, podrán establecer hasta dos metas adicionales para dar seguimiento a los proyectos piloto 2010 o bien para atender la problemática que se identifique a través del análisis FODA que se realizará en el Taller de Planeación Estratégica para Órganos Desconcentrados que la Unidad Técnica de Planeación organizará los días 16 y 17 de diciembre de 2010.

En los apartados siguientes se presentan los objetivos y proyectos institucionales de los cuales se derivarán las metas. La columna CLAVE refiere al dato alfanumérico que deberá registrarse en el formato en Excel que la DESPE ha dispuesto para tal fin.

Cabe señalar que para dar cumplimiento al Estatuto, por dar inicio el Proceso Electoral Federal 2010-2011, se deberán identificar las metas que corresponden a dicho Proceso. El formato en Excel contiene una columna para tal fin.

FUENTES PARA EL DISEÑO DE METAS INDIVIDUALES Y COLECTIVAS

I. Objetivos estratégicos definidos en Políticas y Programas Generales del Instituto Federal Electoral para el año 2011.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

CLAVE	DESCRIPCIÓN
OE - 1	Eficientar el uso de los recursos humanos, materiales y financieros, mediante la implantación de un modelo de administración por procesos y de un modelo de presupuesto basado en resultados.
OE - 2	Eficientar la operación del Instituto mediante la implementación de proyectos de tecnologías de información y comunicación.
OE - 3	Garantizar la actualización de la plataforma tecnológica para la organización del Proceso Electoral Federal 2011-2012.
OE - 4	Garantizar la operación del Sistema de Administración de los tiempos del Estado para el Proceso Electoral Federal 2011-2012 y en adelante.
OE - 5	Crear una política pública transversal de educación cívica a efecto de elevar la participación informada en las elecciones y la promoción de la cultura democrática.
OE - 6	Crear un sistema de información y comunicación político - electoral que permita identificar posibles zonas de riesgo en los procesos electorales.
OE - 7	A partir de la evaluación realizada por las áreas sobre el proceso electoral anterior, identificar, desarrollar y aplicar las acciones de mejora que permitan asegurar la confiabilidad, eficiencia y transparencia del Proceso Electoral Federal 2011-2012.
OE - 8	Crear una política de comunicación social que coadyuve a preservar la confianza en el Instituto e impulse la participación de los ciudadanos en la vida democrática.
OE - 9	Simplificar la reglamentación interna que contribuya a efficientar la operación del Instituto.
OE - 10	Implantar una nueva cultura laboral para impulsar el desarrollo institucional.
OE - 11	Generar la adecuada integración de órganos centrales y desconcentrados
Fuente: Instituto Federal Electoral (2010) Políticas y Programas Generales del Instituto Federal Electoral para el año 2011. IFE Consejo General, México. pp. 11-12	

II. Objetivos de los Proyectos Estratégicos para el ejercicio 2011.

PROYECTOS ESTRATÉGICOS (GRANDES VERTIENTES)

CLAVE	Descripción
PE- PEF	Proceso Electoral
PE- PERC03,09	Padrón Electoral y Renovación de Credenciales 03 y 09
PE-VMRE	Voto de los Mexicanos Residentes en el Extranjero
PE - INMOD	Infraestructura y modernización

Estos cuatro Proyectos Estratégicos fueron integrados bajo la coordinación de la Unidad Técnica de Planeación, a partir de los 65 Proyectos Institucionales o Específicos, propuestos por las Direcciones Ejecutivas y otras áreas del IFE. Para el caso de las direcciones ejecutivas que cuentan con miembros del Servicio, deberán alinear sus metas al proyecto que sea de su responsabilidad.

Con la colaboración de las áreas normativas y de la Unidad Técnica de Planeación se identificaron los aspectos en los que es indispensable la colaboración de los órganos desconcentrados, para la implementación de los tres primeros Proyectos Estratégicos antes mencionados. El Proyecto Infraestructura y Modernización, estará a cargo de la Dirección Ejecutiva de Administración y una vez realizada la consulta correspondiente, se determinó que para su implementación no es indispensable la participación de los órganos desconcentrados.

A fin de fomentar una mayor coordinación con los Órganos Desconcentrados y fortalecer la alineación del desempeño individual y colectivo con el institucional, las áreas normativas han establecido algunos indicadores e incluso han sugerido algunas metas. Con este ejercicio se busca también fomentar una mayor equidad, en cuanto al reto, entre las Juntas.

Cada líder de equipo podrá definir tanto la estrategia como los cargos/puestos que participarán en cada meta, con excepción de la propuesta de meta colectiva presentada en el punto 2.1.1., que aplica para todos los MSPE.

PE- PEF: Proyecto: Proceso Electoral.

Para este Proyecto tanto la Dirección Ejecutiva de Capacitación Electoral y Educación Cívica (DECEyEC) como la Dirección Ejecutiva de Organización Electoral (DEOE) han realizado propuestas de metas colectivas como referencia para los Órganos Desconcentrados, mismas que se presentan a continuación.

a. Meta colectiva sobre capacitación electoral

Como parte de este proyecto, la Dirección Ejecutiva de Capacitación Electoral y Educación Cívica ha propuesto una Colectiva que tiene como propósito que los integrantes del Servicio Profesional Electoral (SPE) de las Juntas Ejecutivas Locales y Distritales y todos los Consejeros Electorales Locales y Distritales en cada entidad federativa, conozcan y se apropien de la información relacionada con:

- 1) Los Mecanismos de Coordinación en las Juntas Locales y Distritales (sólo aplicable a los miembros del SPE),
- 2) El Programa de Capacitación Electoral e Integración de Mesas Directivas de Casilla,
- 3) El Manual de Contratación de SE y CAE, y:
- 4) El Proceso de Selección de Supervisores y Capacitadores-asistentes Electorales, a fin de garantizar una adecuada aplicación de los mismos durante el Proceso Electoral Federal 2011-2012.

Con autorización del Secretario Ejecutivo y debido a la relevancia de este tema, **esta meta será obligatoria para todas las entidades**. La propuesta completa se presenta a continuación.

META COLECTIVA 1.

IDENTIFICACIÓN DE LA META	Cargos/Puestos que participan en la meta	Todos los miembros del Servicio Profesional Electoral (SPE) de la Junta Local Ejecutiva y de las Juntas Distritales Ejecutivas.		
	Área JL=Junta Local, JD=Junta Distrital, OC= Oficinas Centrales	JL/JD	Líder del equipo que propone la meta	Vocal Ejecutivo Local en el estado de...
	Número de la meta	1	CLAVE DEL INDICADOR/OBJETIVO ESTRATÉGICO QUE IMPACTA	Objetivo Estratégico: OE-7 Proyecto Estratégico: PE-PEF Proyecto Institucional: PI 18
	¿Es meta de PEF 2011-2012? Si / NO	SI	Dirección Ejecutiva o Área que en Oficinas Centrales da seguimiento y que evaluará la meta	Dirección Ejecutiva de Capacitación Electoral y Educación Cívica.
META	Descripción de la meta	Realizar un taller para que los integrantes del Servicio Profesional Electoral (SPE) de las Juntas Ejecutivas Locales y Distritales y todos los Consejeros Electorales Locales y Distritales en cada entidad federativa, conozcan y se apropien de la información de: 1) los <i>Mecanismos de Coordinación en las Juntas Locales y Distritales</i> (sólo aplicable a los miembros del SPE), 2) el <i>Programa de Capacitación Electoral e Integración de Mesas Directivas de Casilla</i> , 3) el <i>Manual de Contratación de SE y CAE</i> , así como: 4) el <i>Proceso de Selección de Supervisores y Capacitadores-asistentes Electorales</i> , a fin de garantizar una adecuada aplicación de los mismos durante el Proceso Electoral Federal 2011-2012. La meta se alcanzará en el periodo comprendido del cuarto trimestre de 2011 y hasta el 20 de enero de 2012.		
PERIODO DE EJECUCIÓN	Fecha de inicio de la meta	01/10/2011	Fecha de término de la meta	20/01/2012
EFICACIA	Nivel Inicial		Nivel Esperado	1
	Unidad de medida de los Niveles Inicial y Esperado	Taller		

EFICIENCIA	ATRIBUTO OPORTUNIDAD	
	Ponderación	
	Nivel alto	
	Nivel medio	
	Nivel bajo	
	ATRIBUTO OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS	
	Ponderación	10%
	Nivel alto	Participó en el taller el 100% de los integrantes del SPE y de los Consejeros Electorales de la entidad federativa.
	Nivel medio	Participó en el taller menos del 100% y hasta el 75% de los integrantes del SPE y de los Consejeros Electorales de la entidad federativa.
	Nivel bajo	Participó en el taller menos del 75% de los integrantes del SPE y de los Consejeros Electorales de la entidad federativa.
	ATRIBUTO CALIDAD	
	Ponderación	10%
	Nivel alto	En el taller se trabajaron los cuatro documentos, se aplicó un instrumento de evaluación a los participantes y el promedio de evaluación fue de 3.5 a 4.
Nivel medio	En el taller se trabajaron tres documentos, se aplicó un instrumento de evaluación a los participantes y el promedio de evaluación fue de 3 a 3.4.	
Nivel bajo	En el taller se trabajaron menos de tres documentos, se aplicó un instrumento de evaluación a los participantes y el promedio de evaluación fue menor de 3.	
OBSERVACIONES	Se deben trabajar los siguientes documentos: 1. Mecanismos de coordinación en las JLyD's (sólo a miembros del SPE en la entidad). 2. Programa de Capacitación Electoral e Integración de Mesas Directivas de Casilla. 3. Manual de Contratación de SE y CAE's. 4. Instrumento de evaluación para el desahogo de la etapa de entrevistas a aspirantes. Se aplicará a los consejeros participantes un instrumento de evaluación -diseñado por la JL y validado por el Consejero que presida la Comisión de Capacitación Electoral del Consejo Local-. La escala de evaluación será de 1 a 5	
EVIDENCIA: soporte documental	1. Programa del taller con ponentes relacionados con temas. 2. Listas de asistencia. 3. Material de apoyo a las exposiciones adicional al proporcionado por la DECEyEC. 4. Fotografías y material de trabajo, en su caso. 5. Participación en el Campus Virtual (sólo a miembros del SPE en la entidad). 6. Instrumento de evaluación.	

Cabe señalar que la descripción de la meta puede cambiar a partir de la estrategia que considere más adecuada el líder de equipo, tomando siempre en cuenta que el cambio también deberá impactar tanto el nivel esperado, como la unidad de medida (columna M). Por ejemplo, si el líder de equipo considera que debe realizarse un taller para los MSPE por cada distrito y uno para los Consejeros Electorales Locales y Distritales, entonces el número de talleres a realizar debe señalarse en la descripción de la meta y en el nivel esperado.

Los indicadores establecidos en los atributos de Eficiencia (Oportunidad, Optimización de Recursos y Calidad) son sólo un punto de partida, pues podrán ser más retadores o más complejos, según los decida el líder de equipo.

b. Meta colectiva sobre la operación de los sistemas informáticos

Uno de los objetivos del Proyecto del Proceso Electoral, a cargo de la DEOE, consiste en proporcionar a los órganos desconcentrados del Instituto, las herramientas para sistematizar la información generada en cada uno de sus ámbitos en materia de Organización Electoral, contribuyendo con ello a la sistematización de la información de las diferentes etapas del Proceso Electoral Federal.

En este sentido, la DEOE considera indispensable fomentar una operación eficiente de los Sistemas Informáticos que operen durante el Proceso Federal Electoral 2011-2012. Es por ello que esta Dirección Ejecutiva ha propuesto una Colectiva que tiene como propósito que cada líder de equipo defina e implemente una estrategia para el uso adecuado de los Sistemas Informáticos que se van a operar en el Proceso Electoral 2011-2012, con el fin de garantizar que la información que alimenta los diferentes sistemas sea fidedigna.

Esta estrategia implica, por una parte, capacitar a los MSPE en el uso adecuado de los sistemas informáticos, y por otra parte, el establecimiento de medidas para verificar la calidad de la información de las Juntas Ejecutivas Distritales. La meta se alcanzará de enero a septiembre de 2011.

A manera de referencia, en el cuadro siguiente se presentan los Sistemas Informáticos que operó la DEOE en el último Proceso Electoral Federal (2008-2009).

Sistemas Informáticos que operó la DEOE durante el Proceso Electoral Federal 2008-2009						
Sistema	Periodo de uso		Periodo de captura		Responsable de captura	Responsable de seguimiento
	Ordinario	Proceso Electoral	Inicio	Término	Vocales	Dirección de Área
Cómputos Distritales y de Circunscripción Plurinominal		X	08-jul-09	12-jul-09	VEL, VSL, VED y VSD	Operación Regional Estadística y Documentación Electoral
Distribución de la Documentación y Materiales Electorales		X	01-abr-09	07-jul-09	VEL, VED, VOEL y VOED	Operación Regional Estadística y Documentación Electoral
Informes de Juntas Ejecutivas Locales y Distritales	X		ene-09	dic-09	VEL, VSL, VOEL, VED, VSD y VOED	Operación Regional
Observadores Electorales		X	01-nov-08	01-jul-09	VEL, VED, VOEL y VOED	Operación Regional
Registro de Actas de Escrutinio y Cómputo de Casilla		X	05-jul-09	07-Jul-09 18:00 hrs	VED y VSD	Estadística y Documentación Electoral
Representantes de Partidos Políticos, Generales y ante Mesas Directivas de Casilla		X	01-may-09	07-jul-09	VED y VOED	Operación Regional Estadística y Documentación Electoral
Seguimiento de las Sesiones de los Consejos Locales y Distritales		X	01-oct-08	31-ago-09	VEL, VSL, VED y VSD	Operación Regional
Sesiones de Junta	X		ene-09	dic-09	VEL, VSL, VED y VSD	Operación Regional
Sistema de Información de la Jornada Electoral		X	05-jul-09	05-jul-09	VED y VOED	Planeación y Seguimiento
Subsistema de Representantes de Partidos Políticos, Generales y ante Mesas Directivas de Casilla		X	01-may-09	25-jun-09	Partidos Políticos VSL y VSD	Estadística y Documentación Electoral
Ubicación de Casillas		X	15-feb-09	04-jul-09	VED y VOED	Operación Regional

Fuente: Elaborado por la Dirección de Planeación y Seguimiento de la DEOE, Noviembre de 2010

La meta colectiva propuesta se presenta a continuación y es sólo un punto de partida para que el líder de equipo pueda elaborar su meta a partir de la estrategia que defina.

META COLECTIVA 2.

IDENTIFICACIÓN DE LA META	Cargos/Puestos que participan en la meta	Todos los miembros del Servicio Profesional Electoral (SPE) de la Junta Local Ejecutiva y de las Juntas Distritales Ejecutivas o los que defina el Líder del Equipo.		
	Área JL=Junta Local, JD=Junta Distrital, OC= Oficinas Centrales	JL/JD	Líder del equipo que propone la meta	Vocal Ejecutivo Local en el estado de...
	Número de la meta	2	CLAVE DEL INDICADOR/OBJETIVO ESTRATÉGICO QUE IMPACTA	Objetivo Estratégico: OE-7 Y 11
	¿Es meta de PEF 2011-2012? Si / NO	SI	Dirección Ejecutiva o Área que en Oficinas Centrales da seguimiento y que evaluará la meta	Dirección Ejecutiva de Organización Electoral.
META	Descripción de la meta	Definir e implementar una estrategia para el uso adecuado de los Sistemas Informáticos que se van a operar en el Proceso Electoral 2011-2012, con el fin de garantizar que la información que alimenta los diferentes sistemas sea fidedigna. Esta estrategia implica, por una parte, capacitar a los MSPE en el uso adecuado de los sistemas informáticos, y por otra parte, el establecimiento de medidas para verificar la calidad de la información de las Juntas Ejecutivas Distritales. La meta se alcanzará de enero a septiembre de 2011.		
PERIODO DE EJECUCIÓN	Fecha de inicio de la meta	03/01/2011	Fecha de término de la meta	31/09/2011
	Nivel Inicial		Nivel Esperado	1
EFICACIA	Unidad de medida de los Niveles Inicial y Esperado	Estrategia implementada		
EFICIENCIA	ATRIBUTO OPORTUNIDAD			
	Ponderación			
	Nivel alto			
	Nivel medio			
	Nivel bajo			
	ATRIBUTO OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS			
	Ponderación	10%		
	Nivel alto	Se capacitó a más del 95% de los MSPE en todos los Sistemas Informáticos.		
	Nivel medio	75% a 95% de los MSPE se capacitaron en todos los Sistemas Informáticos.		
	Nivel bajo	Menos del 75% de los MSPE se capacitaron en todos los Sistemas Informáticos.		
	ATRIBUTO CALIDAD			
	Ponderación	15%		
	Nivel alto	La estrategia fue validada por la DEOE sin observaciones sustantivas y se cumple con tres criterios de calidad y el promedio alcanzado por los MSPE en las evaluaciones aplicadas por DEOE fue mayor a 9.		
Nivel medio	La estrategia fue validada por la DEOE con menos de 5 observaciones sustantivas y se cumple con tres criterios de calidad y el promedio alcanzado por los MSPE en las evaluaciones aplicadas por DEOE fue de 7 a 9.			
Nivel bajo	La estrategia fue validada por la DEOE con más de 5 observaciones sustantivas y/o no cumple con alguno de los criterios de calidad o bien el promedio alcanzado por los MSPE en las evaluaciones aplicadas por DEOE fue menor a 7.			

OBSERVACIONES	<p>Criterios de calidad</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La estrategia propone medidas para atender las fallas que hubo en el proceso electoral 2008-2009 en cuanto a consistencia de información en los Sistemas Informáticos. 2. Se proponen al menos 5 medidas para verificar la consistencia de la información de Juntas Distritales. 3. Se considero el 100% de los Sistemas Informáticos en la Estrategia. <p>Sistemas Informáticos.</p> <p>Cóputos Distritales y de Circunscripción Plurinominal Distribución de la Documentación y Materiales Electorales Informes de Juntas Ejecutivas Locales y Distritales Observadores Electorales Registro de Actas de Escrutinio y Cómputo de Casilla Representantes de Partidos Políticos, Generales y ante Mesas Directivas de Casilla Seguimiento de las Sesiones de los Consejos Locales y Distritales Sesiones de Junta Sistema de Información de la Jornada Electoral Subsistema de Representantes de Partidos Políticos, Generales y ante Mesas Directivas de Casilla Ubicación de Casillas</p>
EVIDENCIA: soporte documental	<p>Documento con la Estrategia. Listas de asistencia a los cursos de capacitación. Resultados de las evaluaciones aplicadas por DEOE.</p>

PE- PERC03,09: Proyecto Padrón Electoral y Renovación de Credenciales 03 y 09

Uno de los objetivos de este Proyecto Estratégico es ofrecer la atención necesaria en el año 2011 a través de los módulos de atención ciudadana, a los ciudadanos que no hayan renovado su credencial "03" y "09" y con ello contribuir a la adecuada actualización y depuración del Padrón Electoral y Lista Nominal en el marco de las elecciones federales de 2012, así como la correcta georreferenciación del ciudadano.

Para este Proyecto, la DERFE estableció algunos indicadores para el remplazo 09 que deben considerar los líderes de equipo al momento de comprometer una meta en particular.

a. Meta colectiva reemplazo 09.

La meta institucional que tiene proyectada la DERFE para 2011 es de 0.71 millones de credenciales 09 reemplazadas. Tomando datos actuales (8.8 millones de credenciales 09 en noviembre del 2010), para alcanzar la meta institucional, cada entidad debe comprometer una reducción de al menos 8.1% de la lista nominal 09 durante 2011, respecto del corte del 31 de diciembre de 2010.

PE-VMRE: Voto de los Mexicanos Residentes en el Extranjero

Uno de los objetivos de este Proyecto es "Coadyuvar al fortalecimiento de la imagen institucional del IFE, mediante la difusión de sus programas sustantivos y del sistema electoral mexicano, a través de su participación en un programa de capacitación dirigido a

cuadros directivos de organismos electorales de otros países y; colaborar en un esfuerzo interinstitucional por poner al alcance de todas las instituciones y personas interesadas en el campo electoral, un amplio repertorio de productos informativos y servicios electorales especializados, incluido un mecanismo de carácter interactivo que se traduce en la creación y operación de una red de expertos electorales; y en su línea de acción más acabada, colaborar en iniciativas de prestación de servicios de asesoría técnica a organismos electorales de la región.

Para dar cumplimiento a dicho objetivo, la Coordinación de Asuntos Internacionales ha propuesto dos opciones de metas colectivas para que los MSPE de Órganos Desconcentrados contribuyan en el incremento del voto de los mexicanos en el extranjero.

El seguimiento y la evaluación de dichas metas estarán a cargo de la Unidad Técnica del Voto de los Mexicanos en el Extranjero (UTVME), misma que se tiene previsto que el Consejo General apruebe su instalación en enero de 2011.

Estas metas se han propuesto principalmente para las 24 entidades con mayor porcentaje de migración y/o que se localizan en la frontera del país; aunque las 8 entidades restantes podrían también participar con la UTVME en las acciones que se programen para dar cumplimiento al Proyecto Estratégico de Voto de los Mexicanos en el Extranjero. En el cuadro siguiente se presenta el porcentaje de migración por entidad.

Es importante señalar que los líderes de equipo podrían fusionar ambas metas en una sola, según la estrategia que definan para colaborar con este Proyecto Estratégico.

Población emigrante a Estados Unidos de América por entidad federativa , 2000		%
1	Jalisco	10.88%
2	Michoacán de Ocampo	10.55%
3	Guanajuato	10.41%
4	México	8.12%
5	Veracruz de Ignacio de la Llave	4.99%
6	Guerrero	4.67%
7	Puebla	4.45%
8	Zacatecas	4.18%
9	San Luis Potosí	3.94%
10	Hidalgo	3.88%
11	Distrito Federal	3.78%
12	Oaxaca	3.56%
13	Chihuahua	3.17%
14	Morelos	2.83%
15	Durango	2.70%
16	Sinaloa	2.21%

META COLECTIVA 3.

IDENTIFICACIÓN DE LA META	Cargos/Puestos que participan en la meta	Todos los miembros del Servicio Profesional Electoral (SPE) de la Junta Local Ejecutiva y de las Juntas Distritales Ejecutivas o los que defina el Líder del Equipo.		
	Área JL=Junta Local, JD=Junta Distrital, OC= Oficinas Centrales	JL/JD	Líder del equipo que propone la meta	Vocal Ejecutivo Local en el estado de...
	Número de la meta	3	CLAVE DEL INDICADOR/OBJETIVO ESTRATÉGICO QUE IMPACTA	Objetivo Estratégico: OE-7 Proyecto Estratégico: PE-VMRE Proyecto Institucional: PI 44
	¿Es meta de PEF 2011-2012? Si / NO	SI	Dirección Ejecutiva o Área que en Oficinas Centrales da seguimiento y que evaluará la meta	Unidad Técnica del Voto de los Mexicanos en el Extranjero (UTVME)
META	Descripción de la meta	Identificar a actores, organizaciones, grupos, clubes o plataformas locales establecidas en la entidad, que por sus características contribuyan a fortalecer la inscripción de ciudadanos al LNERE y establecer con al menos el 70% de ellos planes de colaboración, a fin de ampliar la red de promoción del voto de los mexicanos en el extranjero, durante el periodo de enero a diciembre de 2011.		
PERIODO DE EJECUCIÓN	Fecha de inicio de la meta	05/01/2011	Fecha de término de la meta	31/12/2011
EFICACIA	Nivel Inicial	Nivel Esperado		70%
	Unidad de medida de los Niveles Inicial y Esperado	Porcentaje de actores (organismos, grupos, asociaciones, etc) identificados, registrados en el directorio y con planes de colaboración		
EFICIENCIA	ATRIBUTO OPORTUNIDAD			
	Ponderación			
	Nivel alto			
	Nivel medio			
	Nivel bajo			
	ATRIBUTO OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS			
	Ponderación			
	Nivel alto			
	Nivel medio			
	Nivel bajo			
	ATRIBUTO CALIDAD			
	Ponderación	20%		
	Nivel alto	El directorio cumple con 100% de la información requerida. El programa de colaboración cuenta con los tres criterios que se han señalado; y, el 100% de las pláticas de sensibilización se realizaron de manera directa con cada una de los organismos.		
Nivel medio	El directorio cumple con el 90 al 100% de la información requerida; el programa de colaboración cuenta con los tres criterios que se han señalado; y se realizaron pláticas de sensibilización con al menos el 80% de los actores registrados en el directorio.			
Nivel bajo	El directorio cumple con menos del 90% de la información requerida. El programa de trabajo cuenta con solamente dos de los tres criterios que se han señalado; y, menos del 80% de las pláticas de sensibilización que se realizaron de manera directa con cada uno de los organismos.			

OBSERVACIONES	<p>Criterios para evaluar calidad. El directorio deberá incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Nombre completo del grupo/asociación/institución/entidad pública o privada/ medio de comunicación/individuo b) Nombre del o de los representantes; c) Datos de referenciación en México y si es el caso en el extranjero: domicilio, teléfonos, correo electrónico, página web; d) Espacios o medios de comunicación internos con que disponen para informar a sus miembros e) Calendarización de reuniones y eventos que celebrarán durante 2010. <p>El programa de colaboración debe contener:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) El compromiso de la organización, de agendar dentro de sus actividades programadas durante el año, una reunión de sensibilización, en la que el Instituto Federal Electoral presentará el marco general del proyecto del voto de los mexicanos en el extranjero. b) Proporcionar al Instituto Federal Electoral la información del organismo y de sus miembros. c) El compromiso de la organización, de fortalecer el proyecto del voto de los mexicanos en el extranjero de acuerdo al plan establecido. <p>Distribución de Material Editado para la Promoción del Voto de los Mexicanos en el Extranjero.</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Reporte de la cantidad de material gráfico distribuido, el lugar de distribución y, en su caso, nombre de la organización o institución a la que le fue entregado dicho material.
EVIDENCIA: soporte documental	<ul style="list-style-type: none"> 1) Un directorio de la entidad de acuerdo a las características señaladas de todos aquellos actores locales susceptibles de contribuir a incrementar el número de votos de los mexicanos residentes en el extranjero 2) Programas de colaboración con al menos el 70% de los actores identificados. 3) Listas de asistencia de al menos una sesión de sensibilización celebrada con los organismos. 4) Reporte de Distribución de la totalidad del material gráfico editado para la promoción del Voto de los Mexicanos en el Extranjero enviado a la Junta.

b. Meta colectiva sobre identificación y colaboración con actores que contribuyan al Voto de los Mexicanos en el Extranjero.

La propuesta consiste en participar en las acciones locales que se realicen en la entidad en materia de voto de los mexicanos residentes en el extranjero (distribución de materiales y acompañamiento de eventos y/o campañas de promoción,) de conformidad con el Proyecto Estratégico del VMRE. Para dar cumplimiento a esta meta podrán, incluso, comprometer un Plan de trabajo, una vez que la UTVME sea aprobada por el Consejo General.

META COLECTIVA 4.

IDENTIFICACIÓN DE LA META	Cargos/Puestos que participan en la meta	Todos los miembros del Servicio Profesional Electoral (SPE) de la Junta Local Ejecutiva y de las Juntas Distritales Ejecutivas o los que defina el Líder del Equipo.		
	Área JL=Junta Local, JD=Junta Distrital, OC= Oficinas Centrales	JL/JD	Líder del equipo que propone la meta	Vocal Ejecutivo Local en el estado de...
	Número de la meta	4	CLAVE DEL INDICADOR/OBJETIVO ESTRATÉGICO QUE IMPACTA	Objetivo Estratégico: OE-7 Proyecto Estratégico: PE-VMRE Proyecto Institucional: PI 44
	¿Es meta de PEF 2011-2012? Si / NO	SI	Dirección Ejecutiva o Área que en Oficinas Centrales da seguimiento y que evaluará la meta	Unidad Técnica del Voto de los Mexicanos en el Extranjero (UTVME)
META	Descripción de la meta	Establecer un Programa de Trabajo para colaborar con la UTVME en el 100% de las acciones locales que se realicen en la entidad en materia de voto de los mexicanos residentes en el extranjero, tales como la distribución de materiales y acompañamiento de eventos y/o campañas de promoción para dar cumplimiento al Proyecto Estratégico del VMRE, durante el año 2011.		
PERIODO DE EJECUCIÓN	Fecha de inicio de la meta	05/01/2011	Fecha de término de la meta	31/12/2011
EFICACIA	Nivel Inicial		Nivel Esperado	100%
	Unidad de medida de los Niveles Inicial y Esperado	Porcentaje de las acciones locales realizadas en la entidad en materia de voto de los mexicanos residentes en el extranjero, respecto de las programadas de conformidad con el Proyecto Estratégico del VMRE.		
EFICIENCIA	ATRIBUTO OPORTUNIDAD			
	Ponderación			
	Nivel alto			
	Nivel medio			
	Nivel bajo			
	ATRIBUTO OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS			
	Ponderación			
	Nivel alto			
	Nivel medio			
	Nivel bajo			
	ATRIBUTO CALIDAD			
	Ponderación	20%		
	Nivel alto	El informe de actividades cumplió con los tres criterios de calidad señalados y se reportaron actividades adicionales a las programadas.		
Nivel medio	El informe de actividades cumplió con los tres criterios de calidad señalados.			
Nivel bajo	El informe no cumplió con algunos de los criterios de calidad.			

OBSERVACIONES	Criterios para evaluar calidad. Informe de actividades que incluye: a) Fechas y cantidades de los materiales entregados a la Junta Local b) Reporte de la cantidad de material gráfico distribuido, el lugar de distribución y, en su caso, fechas y nombre de la organización o institución a la que le fue entregado dicho material. c) Atención a reuniones vinculadas al VME: objetivo, resultados, fechas y participantes.
EVIDENCIA: soporte documental	1) Reporte de Distribución de la totalidad del material gráfico editado para la promoción del Voto de los Mexicanos en el Extranjero enviado a la Junta. 2) Informe de las actividades locales cuyos resultados impactan en los objetivos del proyecto estratégico del VMRE.

III. De las funciones sustantivas de donde se derivan los “Indicadores de Gestión 2009-2010” que apliquen para el ejercicio 2011.¹

**FUNCIONES SUSTANTIVAS
INDICADORES DE GESTIÓN 2009-2010**

CLAVE	Descripción
IG - 1	Asegurar a los ciudadanos el ejercicio de los derechos político-electorales y vigilar el cumplimiento de sus obligaciones.
IG - 2	Garantizar la celebración periódica y pacífica de las elecciones y velar por la autenticidad y efectividad del sufragio.
IG - 3	Fortalecer el régimen de partidos políticos.
IG - 4	Integración del Registro Federal de Electores.
IG - 5	Llevar a cabo la promoción del voto y coadyuvar a la difusión de la educación cívica y la cultura democrática.
IG - 6	Fungir como autoridad única para la administración del tiempo que corresponda al Estado en radio y televisión.
IG - 7	Rendir cuentas a la ciudadanía y hacer explícito y transparente el costo de las elecciones

¹ Los indicadores de gestión se encuentran en el siguiente link:
http://www.ife.org.mx/portal/site/ifev2/Indicadores_de_Gestion_Transparencia/

- IV. Para el caso de metas colectivas, éstas también podrán derivarse de Metas colectivas piloto 2010, proyectos específicos 2011 y del análisis FODA para atender problemáticas locales.

METAS COLECTIVAS PILOTO EN 2010	
Junta Local	Tema
Coahuila	Desarrollo de Competencias Clave y Directivas
Jalisco	Programa Integral en contra de la discriminación y a favor de la equidad laboral y de una cultura democrática.
Tamaulipas	Voto de los mexicanos residentes en el extranjero

Estas metas deberán alinearse a los objetivos estratégicos que correspondan.

2. Responsables de la elaboración de metas

Los responsables de definir las metas individuales y colectivas se presentan en el siguiente cuadro:

	METAS DEFINICIONES	RESPONSABLES DE LA DEFINICIÓN
Meta individual	Es el resultado cuantificable, de un funcionario del Servicio Profesional Electoral, que contribuye a los objetivos de las Políticas y Programas del Instituto Federal Electoral.	<ul style="list-style-type: none"> • Directores Ejecutivos • Director Jurídico • Vocal Ejecutivo de Junta Local para el cargo de Coordinador Operativo
Meta colectiva	Es el resultado cuantificable, de un grupo de funcionarios del Servicio Profesional Electoral, que contribuye directamente a los objetivos de las Políticas y Programas del Instituto Federal Electoral.	Líderes de equipo: <ul style="list-style-type: none"> • Vocales Ejecutivos de Junta Local Ejecutiva (órganos desconcentrados) • Directores Ejecutivos (oficinas centrales)

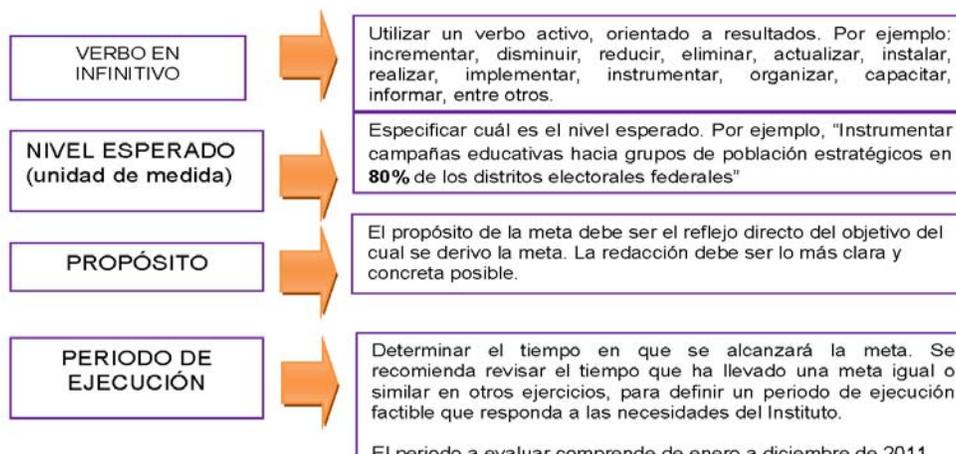
Para las metas colectivas, los equipos se integran de la siguiente forma:

Oficinas Centrales	Órganos desconcentrados
<ul style="list-style-type: none"> • MSPE de una Dirección Ejecutiva • MSPE de una Coordinación de Área • MSPE de una Dirección de Área 	<ul style="list-style-type: none"> • MSPE de una Junta Local Ejecutiva • MSPE de una o varias Juntas Ejecutivas Distritales • MSPE de JEL y de JED

3. Construcción de metas

En este apartado se presentan los pasos que hay que considerar para la construcción de metas, individuales o colectivas:

- Identificar el objetivo institucional al que se va a alinear la meta.
- Definir el alcance de la meta. Es necesario especificar cómo aportará la meta al objetivo estratégico institucional. Por ejemplo, si en el Instituto se ha determinado reemplazar x número de credenciales 09 en el ejercicio 2011, *es importante, que el Vocal Ejecutivo de la Junta Local que elija este indicador para hacer su meta, defina claramente y con datos duros, la aportación que harán los MSPE de la entidad.*
- Determinar el nivel que se espera alcanzar, tanto en Eficacia como en Eficiencia. El nivel que definan como deseable para cumplir con los objetivos estratégicos debe ser retador pero factible de lograr.
- Redactar la meta de acuerdo a la siguiente estructura:



SUGERENCIAS:

- a) Si bien se sugiere que se siga este orden, éste puede variar en aras de mejorar la redacción. En caso de hacer una variación de estos elementos, se pide que se verifique que estén presentes todos los elementos.
- b) Para el ejercicio 2011, se sugiere que se distingan las metas que van dirigidas para la preparación de los trabajos del proceso federal electoral, tomando en cuenta el periodo de ejecución.

v. De los modelos anteriores se ha aprendido que un número grande de metas no favorece un mejor desempeño de los MSPE, y en cambio, genera dispersión y un cumplimiento parcial de metas. Por tal motivo, para el nuevo modelo, se han establecido un número mínimo y un número máximo de metas a fin de focalizar la actuación de los MSPE en aspectos estratégicos para el Instituto. Para el caso de metas individuales, se ha establecido como mínimo 3 metas y un máximo de 7. En metas colectivas, los líderes de equipo deben elaborar 3 metas colectivas; para este ejercicio, podrán valorar si proponen alguna meta adicional a las ya mencionadas, para atender alguna problemática local, derivado de un diagnóstico FODA.

3.1 Definición de 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 2011, las metas serán evaluadas en función de su **Eficacia** y **Eficiencia**.

EFICACIA:

Para que las metas sean cuantificables en **Eficacia**, se debe incluir en su diseño la definición del Nivel Esperado, y cuando aplique, el Nivel Inicial.

Nivel	Definición
Esperado	Es el nivel que las áreas definen como "deseable" porque permite cumplir con los objetivos estratégicos. Es un nivel factible considerando los recursos humanos, materiales y financieros.
Inicial	Se refiere al punto de partida contra el cual se va a contrastar el nivel alcanzado, una vez, que se ha realizado la meta.

El Nivel Esperado se puede definir en términos de un número o porcentaje determinado. Los porcentajes se pueden expresar en términos de aumentos o reducciones respecto a un nivel

de referencia (como el Nivel Inicial); también se pueden definir en términos de proporciones o tasas.

EFICIENCIA:

- En eficiencia se consideran aspectos cualitativos que deben estar claramente definidos con el fin de facilitar su medición. Para ello, es necesario explicitar qué atributos serán considerados, la descripción de niveles y las ponderaciones.
- La medición de eficiencia permitirá obtener información objetiva sobre avances reales, en cuanto a la oportunidad, la calidad y la optimización de recursos en la realización de metas.

Sobre los atributos de Eficiencia

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

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. En el caso del nivel alto, éste debe aplicar a casos en donde se observe una presencia sobresaliente de determinado atributo; diferenciándolo claramente del nivel medio establecido para la meta.

3.2 Errores más comunes

En el Despliegue de metas 2010, se detectaron como los errores más comunes, los que se mencionan a continuación. Este listado no es exhaustivo, más bien se centra en aquellos errores que se presentaron con mayor frecuencia. Para evitar que esta tarea tome más tiempo del requerido, se sugiere revisar esta lista para no incurrir en alguno de estos errores.

DESCRIPCIÓN de ERRORES

Se definen actividades y no metas.

No se describe cuál es el producto que se espera con la realización de la meta.

No hay coincidencia entre el nivel esperado definido en la descripción de la meta y el nivel esperado definido en Eficacia.

No se logran diferenciar correctamente los niveles de los atributos de Eficiencia.

No se cierran los intervalos en los 3 niveles de los atributos de Eficiencia.

Se confunde Oportunidad con Calidad y Optimización de Recursos

No se especifica la forma en que se van a evaluar los atributos de Eficiencia.

4. Autorización y aprobación de las 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, enero de 2011. En caso de que alguna de las instancias mencionadas no apruebe o autorice una meta, ésta deberá ser rediseñada atendiendo las observaciones realizadas.

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

- Que las metas estén alineadas con los objetivos estratégicos establecidos en Políticas y Programas Generales 2011, con los objetivos de los Proyectos Estratégicos 2011, o bien, con las funciones sustantivas identificadas en la definición de los Indicadores de gestión 2009-2010 que apliquen para el ejercicio 2011.
- Que las metas sean desafiantes y relevantes.

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 no sea igual o menor al establecido en los Lineamientos.
- 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.

5. Asignación de actividades

Esta fase incluye la asignación de actividades registradas en el Calendario Anual de Actividades del Instituto Federal Electoral 2011, en concordancia con las funciones establecidas en el Catálogo de Cargos y Puestos del Servicio Profesional Electoral.

Para la asignación de actividades se recomienda seguir los siguientes pasos:

- Identificar las actividades del área correspondiente.
- Se sugiere alinear las actividades a las metas individuales o colectivas.
- Se sugiere definir claramente las responsabilidades cuando son actividades compartidas.
- Asignar las actividades por cargo/ puesto.
- Verificar que cada una de las actividades esté asignada.

6. 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 determinar en el diseño de las metas los niveles esperados en variables críticas.
- Para medir si la meta se cumplió con eficiencia, es necesario definir por cada meta aquellos atributos que estarán sujetos a evaluación (oportunidad, calidad u optimización de recursos) y sus ponderaciones.

2. ¿Cómo se va a lograr la alineación de las metas 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”, de los Proyectos Estratégicos y de las Funciones Sustantivas definidas en los Indicadores de Gestión.

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.
- En órganos desconcentrados, el equipo de trabajo se compone por el personal adscrito a la Junta Local Ejecutiva y las Juntas Distritales.

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

- 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 2011”.
- 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 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
- 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 solamente los niveles esperados o atributos de eficiencia. Este tipo de información ayudará a establecer los niveles esperados para las metas de los siguientes años, lo que dará solidez a la definición de metas.

8. ¿De qué forma se va a captar la complejidad de los distritos o regiones en el diseño de metas?

- i) En el diseño de metas se puede captar la complejidad de los distritos o regiones definiendo los niveles esperados en términos relativos.

En los siguientes casos se puede observar con mayor claridad la ventaja de establecer los niveles esperados en términos relativos.

Meta: Aumentar la cobertura de credencialización

Caso 1. Se establece el nivel esperado en términos absolutos.

Nivel Esperado: aumentar en 50,000 las credenciales de elector.

Distrito	Población de 18 años o más que cuenta con credencial de elector 2009	Aumento de cobertura, suponiendo que se alcanza el Nivel Esperado 2010	
Urbano	250,000	50,000	20%
Rural	50,000	50,000	100%

Conclusión: *No se capta la complejidad entre distritos. En los dos distritos se alcanza la meta, sin embargo, en el distrito rural el cumplimiento implicó un mayor esfuerzo que no es captado en la evaluación del desempeño.*

Caso 2. En este caso el nivel esperado se establece en términos relativos.
Nivel Esperado: aumentar en 20% la cobertura de credencialización.

Distrito	Población de 18 años o más que cuenta con credencial de elector 2009	Aumento de cobertura, suponiendo que se alcanza el Nivel Esperado 2010	
Urbano	250,000	50,000	20%
Rural	50,000	10,000	20%

Conclusión: *Se capta la complejidad entre distritos. En este caso, los distritos cumplen la meta, sin embargo, su resultado está en función de la cobertura que han registrado en cuanto a credencialización.*

- i. En el acuerdo de desempeño también es posible captar el tema de complejidad y justificar el ajuste de metas oportunamente.