

MODELO Y METODOLOGÍA PARA LA
“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO” DEL
PERSONAL DE CARRERA DEL SERVICIO
EXTERIOR MEXICANO

COMISIÓN DE PERSONAL DEL
SERVICIO EXTERIOR MEXICANO

MODELO Y METODOLOGÍA PARA LA “EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO” DEL PERSONAL DE CARRERA DEL SERVICIO EXTERIOR MEXICANO

Contenido

Resumen ejecutivo

- I. Definiciones
- II. Modelo de evaluación del desempeño
- III. Metodología para la evaluación del desempeño
 - Valoración de competencias
 - Programa de trabajo y definición de metas
 - Seguimiento
 - Retroalimentación anual
 - Calificación global
 - Casos especiales
 - Personal de nuevo ingreso al Servicio Exterior Mexicano
 - Actualización del programa de trabajo en caso de movimientos de personal
 - Responsabilidades sobre evaluación del desempeño

Anexo: cuadros y formularios

Resumen ejecutivo

El modelo y metodología para la evaluación del desempeño del personal de carrera del Servicio Exterior Mexicano (SEM) forman parte del Plan de Carrera a que se refieren los artículos 27 Ter y 27 Quater de la Ley del Servicio Exterior Mexicano (LSEM), de conformidad con lo establecido por el artículo 33 Quater y 33 Undecies del Reglamento de la Ley del Servicio Exterior Mexicano (RLSEM).

La evaluación del desempeño de **todo el personal de carrera** del SEM estará basada en el grado de avance en su desarrollo profesional. La evaluación tomará en cuenta los méritos y la eficiencia, entendidos como el avance hacia la obtención de resultados de la más alta calidad en la práctica de sus actividades y el cumplimiento de sus metas laborales, como parte de las herramientas para medir el desarrollo de habilidades y competencias. Asimismo, tendrá como uno de sus objetivos principales la promoción de la **igualdad sustantiva** entre las personas que forman parte del SEM.

La evaluación inicialmente estará integrada por **dos informes** complementarios: a) la **valoración de competencias** y b) el cumplimiento de un **programa de trabajo**. La **revisión y análisis** de los resultados de estos informes, así como de otros **elementos relevantes** sobre la trayectoria del evaluado que obren en su expediente correrá a cargo de la Comisión de Personal, a través de la Subcomisión de Evaluación.

El modelo de evaluación deberá transitar gradualmente dentro del periodo de su vigencia a un modelo todavía más integral (Metodología 360) con miras a fomentar el desarrollo y crecimiento profesional de las personas integrantes del SEM. La medición del desempeño del personal, de esta forma, incluirá las evaluaciones de varias partes interesadas y personas, pudiendo incluir colegas, subordinadas, contrapartes, además de las personas supervisoras.

En primera instancia, la evaluación corresponderá a la persona jefa de cancillería, cónsul adscrita, o representante alterna o persona servidora equivalente, y deberá llevarse a cabo con perspectiva de género con miras a lograr una igualdad sustantiva y la no discriminación. La evaluación se turnará a la persona titular de la representación para que aquélla, a su vez, la valide o corrija y envíe a la Dirección General del Servicio Exterior y de Recursos Humanos, a través de la plataforma tecnológica **EvaluaSEM**.

Tanto durante la valoración de competencias, como al revisar el avance parcial y final del programa de trabajo, deberá llevarse a cabo un diálogo objetivo de **retroalimentación** entre la persona evaluada y la evaluadora, con perspectiva de género, con miras a lograr una igualdad sustantiva y la no discriminación. La valoración de competencias y el grado de avance del programa de trabajo se

calificarán en una escala del 1 al 5, donde 5 es la calificación más alta y 1 la más baja.

La **calificación global** del desempeño será el promedio aritmético de las calificaciones parciales recibidas por el personal evaluado en los informes de valoración de competencias y cumplimiento de programa de trabajo. El resultado de la evaluación del desempeño contribuirá a informar las decisiones relacionadas con capacitación, ascensos, reconocimientos y, en algunos casos, permanencia en el Servicio.

Por lo que hace a las personas titulares, el programa de trabajo se acordará con la Dirección General que supervise a la representación, misma que realizará también su evaluación. Tanto el programa de trabajo como la evaluación deberán contar con la aprobación de la Subsecretaría correspondiente.

La Dirección General del Servicio Exterior y de Recursos Humanos, en conjunto con otras áreas competentes, difundirá entre el personal del SEM y demás partes interesadas las herramientas necesarias para el proceso de evaluación y procurará orientar a las personas evaluadoras durante el mismo.

De conformidad con el segundo párrafo del artículo 40 de la LSEM y primer párrafo del artículo 33 Duodecies del RLSEM, la evaluación global del desempeño podrá ser **satisfactoria** o **insatisfactoria**, aunque siempre se dará prioridad a la identificación de oportunidades para el mejoramiento del desempeño de las personas que forman el SEM, bajo el principio de **evaluar para mejorar**.

MODELO Y METODOLOGÍA PARA LA “EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO” DEL PERSONAL DE CARRERA DEL SERVICIO EXTERIOR MEXICANO

El presente documento se fundamenta en las disposiciones de los artículos 27 *ter*, 27 *quater*, 40 y 40 Bis de la LSEM y de los artículos 11, 33 *undecies*, 33 *duodecies*, 33 *tercedies*, 58 y 71 de su Reglamento.

Para dar cumplimiento a los preceptos señalados, la Comisión de Personal elaboró un nuevo modelo de evaluación para el personal del SEM, basado en dos procesos. En el primero de ellos, se valorarán tanto el informe de desempeño como el cumplimiento de un programa de trabajo a cargo del personal evaluado. En el segundo, se revisarán los elementos relevantes que obren en el expediente personal, para determinar el grado de avance en la trayectoria profesional del personal de carrera y su apego a las condiciones que establece el marco jurídico del SEM.

Este nuevo modelo y su metodología permitirán cumplir con la evaluación general del desempeño prevista en el artículo 40 de la LSEM, así como los informes contemplados en el artículo 45 del mismo ordenamiento, de forma más ágil y bajo la premisa de evaluar para mejorar.

La publicación de este documento busca no sólo cumplir con los preceptos de legalidad, transparencia, corresponsabilidad y rendición de cuentas, sino dar certidumbre al personal de carrera sobre las principales características del modelo, sus alcances y propósitos.

I. Definiciones

1. **“Evaluación del desempeño”**: Proceso sistemático de registro y valoración de las conductas, competencias y los resultados laborales de la persona evaluada, mediante instrumentos estandarizados de medición estandarizados.
2. **“Evaluada”**: Persona que es miembro de carrera del SEM.
3. **“Evaluadora”**: Persona que se desempeña como la o el jefe inmediato de la “Evaluada” y que supervisa su trabajo, usualmente la o el jefe de cancillería, la o el cónsul adscrito, la o el representante permanente o equivalente de conformidad con la LSEM.
4. **“Metas”**: Acciones definidas en el programa de trabajo que elaboraran las personas integrantes del SEM, como medida de su cumplimiento.
5. **“Modelo de evaluación”**: Conjunto de las características y principios básicos de la evaluación, así como sus definiciones, objetivos, metodología y los elementos a ser medidos.
6. **“Perspectiva de género”**: Acciones que deben emprenderse para actuar sobre los factores, como estereotipos o factores culturales, que dificultan crear condiciones de cambio para avanzar hacia la igualdad sustantiva.
7. **“Programa de trabajo”**: Documento elaborado por las personas integrantes del SEM en que se plantean las actividades a desarrollar a lo largo del año, alineadas con los objetivos, prioridades y planes institucionales.
8. **“Retroalimentación”**: Intercambio y diálogo entre la persona “evaluada” y la “evaluadora” respecto a la conducta de la primera y su desempeño general, así como sobre el grado y modo de cumplimiento de los objetivos y las metas establecidas en un programa de trabajo.
9. **“Secretaría”**: Secretaría de Relaciones Exteriores.
10. **“Titular”**: Persona que encabeza la representación en el exterior o unidad administrativa, que tiene la facultad de revisar y validar la calificación final de la persona “evaluada”.
11. **“Valoración de competencias”**: Proceso de observación, revisión y calificación de la conducta y el desempeño general de la “evaluada”, a cargo de la “evaluadora”.

II. Modelo de “evaluación del desempeño”

De conformidad con el artículo 33 Undecies del Reglamento, el presente modelo de “evaluación del desempeño” tendrá una vigencia de cinco años a partir de su publicación.

La “evaluación del desempeño” del personal de carrera del SEM estará basada en los méritos y la eficiencia, entendidos como el avance hacia la obtención de resultados de la más alta calidad en la práctica de sus actividades y el cumplimiento de sus metas laborales. Incluirá la medición del desarrollo de las competencias necesarias para el mejor desempeño de sus funciones, así como el potencial de la persona “evaluada” para asumir gradualmente mayores responsabilidades. Es decir, se trata de un modelo que privilegia la mejora continua y la formación de cuadros mediante la capacitación tanto en el trabajo, como académica, como parte de las herramientas para medir el desarrollo de habilidades y competencias.

Los objetivos del modelo de “evaluación del desempeño” son los siguientes:

- La mejora continua del desempeño individual y organizacional.
- La planeación y el establecimiento de prioridades en el trabajo, alineados a los institucionales.
- El desarrollo de capacidades y habilidades para el personal diplomático y/o técnico.
- Fortalecimiento de una cultura institucional basada en la comunicación y la “retroalimentación”.
- La promoción de la igualdad sustantiva entre las personas que forman parte del SEM.

La “evaluación del desempeño” es un proceso con periodicidad anual, de acuerdo con la LSEM y su Reglamento.

La “evaluación del desempeño” será integral y deberá incluir mediciones cualitativas y cuantitativas, con la valoración de varias personas con diferentes niveles de responsabilidad y relaciones con la persona evaluada para garantizar un proceso equitativo y objetivo.

En las mediciones participarán diferentes partes interesadas, entre las que se podrán incluir a colegas u otras personas que puedan realizar una valoración horizontal, personas bajo su supervisión, contrapartes, receptores de servicios, además de las personas supervisoras.

En una primera etapa, en preparación a un modelo 360 grados, en el primer año se incluirán dos informes a cargo de la persona “evaluadora” y el “titular”

de la representación o unidad administrativa: a) una “valoración de competencias”, que se rendirá en junio de cada año, y b) una revisión del grado de cumplimiento de un “programa de trabajo” que se defina al principio de la anualidad y que se revisará semestralmente.

El “programa de trabajo” estará basado en objetivos y metas específicas, medibles, alcanzables, relevantes y alineadas con los objetivos institucionales, cuyo cumplimiento debe darse en un tiempo definido.

Por otra parte, la Comisión de Personal, a través de la Subcomisión de Evaluación analizará el resultado de ambos informes y, para efectos de lo dispuesto en el artículo 40 *bis* de la Ley, revisará los elementos relevantes sobre la trayectoria de la persona “evaluada” que la Dirección General del Servicio Exterior y de Recursos Humanos le haga llegar.

De conformidad con los artículos 40, 40 Bis de la Ley, 33 Duodecies y 33 Terdecies del Reglamento, y con las constancias que obren en el expediente, la persona “evaluada” podría actualizar preceptos que la harían merecedora de una calificación final insatisfactoria, independientemente del resultado parcial que pudieran haber obtenido en sus informes de desempeño. Los casos específicos se detallan más adelante.

La Comisión de Personal, a través de la Subcomisión de Evaluación analizará los resultados del primer ejercicio y continuará con las labores para incluir las mediciones 360 grados para los años subsecuentes.

III. Metodología para la “evaluación del desempeño”

De conformidad con el artículo 33 Undecies del Reglamento, la metodología para la “evaluación del desempeño” podrá ser revisada y ajustada anualmente.

Esta metodología es un procedimiento ordenado que permite medir de manera permanente, estandarizada y sistemática el desempeño y potencial laboral de las personas integrantes del SEM.

La metodología está integrada, en una primera etapa en preparación a un modelo 360 grados, por dos informes complementarios de evaluación a lo largo del año: a) la “valoración de competencias” y b) el grado de cumplimiento de un “programa de trabajo”. Ambos informes serán seguidos, como se ha señalado, de la revisión y análisis tanto de los resultados de estos informes, como de los otros elementos sobre la trayectoria del “evaluado” que obren en su expediente, y que correrá a cargo de la Comisión de Personal, a través de la Subcomisión de Evaluación.

En el caso del informe de desempeño que el personal adscrito rinde de la persona que funja como “titular”, de conformidad con el artículo 45 de la LSEM, los formularios completos y firmados llegarán de manera exclusiva a la Presidencia de la Comisión de Personal, mediante la aplicación EvaluaSEM. Esta oficina elaborará un informe reservado y las recomendaciones correspondientes para la persona Titular de la Secretaría de Relaciones Exteriores.

“Valoración de competencias”

El informe sobre la “valoración de competencias” se enfocará en la observación, análisis y calificación de la conducta de la persona “evaluada” con base en las competencias y habilidades identificadas por la Comisión de Personal del SEM y definidas en el cuadro de habilidades y conductas para un desempeño adecuado (*anexo 1*), que forma parte del “formulario” de la “valoración de competencias” (*anexo 5*). Las habilidades y conductas consideradas tienen fundamento en los artículos 40 y 45 de la LSEM, 33 Undecies de su Reglamento y demás disposiciones aplicables, así como en mejores prácticas de las funciones diplomáticas.

Este informe se llevará a cabo mediante la aplicación “EvaluaSEM”, albergada en la plataforma tecnológica de la SRE. La aplicación busca modernizar la elaboración y el envío de los “formularios” de evaluación. Incorpora el estándar de *e.firma* (firma electrónica) y garantías de seguridad informática. Igualmente, el uso de la plataforma facilitará la sistematización de la

información y su análisis para el diseño de acciones de fortalecimiento del SEM.

El informe estará a cargo, en primera instancia, de la “evaluadora” (usualmente la persona que se desempeñe como la o el jefe de cancillería, la o el cónsul adscrito o la o el representante alterno, en las representaciones en el exterior y a la o el funcionario que corresponda en las unidades administrativas). Realizada y firmada la evaluación de la “evaluadora”, ésta pasará al perfil de la o el “titular” quien podrá revisarlas, confirmarlas o modificarlas, según el caso, para luego firmarlas y enviarlas mediante la misma aplicación.

La “valoración de competencias” se calificará con una escala del 1 al 5 donde 5 es la calificación más alta y 1 la más baja, de acuerdo con el tipo de desempeño del cuadro de calificación (*anexo 2*). Se esperaría que la calificación de 5 se asignara sólo al personal que demuestre un desempeño extraordinario que supera las necesidades de la Representación, en cuyo caso se deberá analizar la conveniencia de asignar nuevas y mayores responsabilidades a la persona “evaluada”. La calificación insatisfactoria de 1 estaría reservada para desempeños que, sin lugar a dudas, no cumplen con la calidad mínima requerida. En estos casos la “evaluadora” deberá recomendar las medidas correctivas necesarias, incluyendo capacitación y la generación de condiciones laborales propicias para que la “evaluada” mejore su desempeño.

La calificación numérica deberá ir acompañada de comentarios de la “evaluadora”, siguiendo la guía de comentarios incluida en el mismo cuadro de calificación. Los detalles de la calificación se abordan en el apartado correspondiente más abajo. En el “formulario” (*anexo 5*) se solicitará también hacer observaciones y recomendaciones sobre la capacitación de la “evaluada” con el propósito de mejorar sus capacidades.

Cabe destacar que, en términos del artículo 58 del Reglamento, se considerará insatisfactorio el desempeño del personal que incurra en una o más de las siguientes conductas, cuyos valores positivos se incluyen en el cuadro de habilidades y conductas para un desempeño adecuado (*anexo 1*).

1. Bajo rendimiento continuo respecto de las funciones y tareas que se le encomiendan;
2. Desconocimiento manifiesto sobre las funciones que está llamado a desempeñar;
3. Comportamiento negligente reiterado;
4. Desacato continuo de instrucciones giradas por un superior jerárquico;
5. Conducta poco diligente e indisciplinada; y

6. No alcance los objetivos mínimos establecidos en el “Programa de trabajo” anual.

“Programa de trabajo”: definición de objetivos y “metas”

En enero de cada año, el personal de carrera del SEM elaborará un programa de trabajo que incluya objetivos funcionales y de desarrollo, dependiendo del rango de la “evaluada” y sus funciones en la representación o unidad administrativa. Cada uno de éstos deberá dar lugar a metas cuyo avance y cumplimiento sea medible y verificable. La elaboración de un “programa de trabajo” facilitará la planificación de actividades alineadas con los objetivos de la representación y la SRE.

El registro, seguimiento y actualización del “programa de trabajo” se llevará a cabo en el formulario correspondiente (*anexo 6*) ubicado en la aplicación “EvalúaSEM”. Su proceso de elaboración y cumplimiento incluirá las siguientes fases:

- Definición de objetivos, metas y actividades para cumplirlas, a cargo de la “evaluada”, mismos que estarán alineados a los planes y prioridades de la Representación y la SRE;
- Revisión de la pertinencia y viabilidad de los objetivos, metas y actividades, a cargo de la “evaluadora”;
- Seguimiento del desempeño laboral del personal a lo largo del año, a cargo de la “evaluadora”;
- “Retroalimentación” semestral a cargo de la “evaluadora” y, en su caso la persona que funja como “titular”; y
- Evaluación anual del “programa de trabajo”, a cargo de la “evaluadora” y de quien funja como “titular”.

Los objetivos funcionales son aquellos relacionados con las funciones o tareas propias del puesto que se desempeña y a partir de éstos se definirán metas que debe alcanzar cada persona “evaluada”, para contribuir al logro de los objetivos y prioridades de la política exterior de México.

Los objetivos de desarrollo profesional tendrán el propósito de enfocar los esfuerzos del personal en su trayectoria en el SEM, mediante la adquisición y/o la mejora de habilidades necesarias para el trabajo diplomático y/o técnico, la capacitación u otras actividades que contribuyan a la preparación de la persona “evaluada” y su avance en la carrera. Se reflejarán también en metas, denominadas de desarrollo profesional. De esta manera, la capacitación se convierte en parte de los compromisos laborales de la

“evaluada” para efectos de la administración de su tiempo y en una responsabilidad que la SRE deberá facilitar a través del IMR y otros medios.

Los objetivos, metas y actividades para dar cumplimiento al “programa de trabajo” serán validados por la persona “evaluadora” y confirmados por quien sea “titular”, asegurando que estén alineados con los objetivos y prioridades institucionales. De esta manera se cumple con el propósito de que la persona “evaluada” y la “evaluadora” contribuyan, de acuerdo con el principio de “retroalimentación”, al diseño, seguimiento y cumplimiento de los programas de trabajo, sus objetivos y metas.

Deberá definirse al menos un objetivo funcional por cada una de las funciones de la persona “evaluada” y cada objetivo deberá contar con, al menos, una meta y las actividades que se consideren pertinentes para cumplir con ella.

Los cambios de función que pudieran ocurrir a lo largo del año, deberán reflejarse en la definición de nuevos objetivos y metas consistentes con las nuevas funciones. Asimismo, a lo largo del año, la “evaluadora” podrá recomendar modificar o ajustar los objetivos funcionales y las metas del miembro del SEM como parte del proceso de “retroalimentación”.

Cada año se deberá establecer un máximo de dos objetivos de desarrollo, que incluirán al menos una meta cada cual.

Para ser eficaces, las metas del “programa de trabajo” deberán cumplir con las siguientes características:

- Ser específicas: Deberán formularse de la manera más concreta posible.
- Ser medibles: Las actividades que se lleven a cabo deberán tener un registro cuantitativo (i.e. número de reuniones, contactos y/o informes redactados; conferencias, cursos realizados y/o avance en éstos; documentos emitidos, consultas desahogadas; casos de protección atendidos; porcentaje de cumplimiento con obligaciones administrativas, número de actividades de supervisión, etc.);
- Ser alcanzables: Deberán definirse “metas” con base en evidencia empírica que indique su viabilidad. El personal evaluado debe tener la convicción de que cuenta con las herramientas necesarias para conseguir su “meta”. Cuando sea necesario, deberán ajustarse durante el año, de acuerdo con las circunstancias reales;
- Ser verificables: Para cumplir con las “metas” deberán documentarse adecuadamente las actividades realizadas; y
- Ser relevantes: Las “metas” deberán ser significativas y estar alineadas con los objetivos de la representación, los objetivos institucionales y los programas de trabajo.

De acuerdo con el cuadro de calificaciones para la evaluación del “programa de trabajo” (*anexo 3*), las “metas” que al final del año alcancen sólo el 50% o menos de cumplimiento, sin una causa justificada a juicio de la persona “evaluadora”, merecerán una evaluación insatisfactoria. Las cumplidas en más del 50% y hasta el 60% serán consideradas como el mínimo satisfactorio aceptable. Las cumplidas en más del 60% y hasta el 75% se considerarán satisfactorias con posibilidades de mejora. Las cumplidas en más del 75% y hasta el 85% se considerarán satisfactorias y las cumplidas en más del 85% y hasta el 100% se considerarán propias de un alto rendimiento.

La calificación final del “programa de trabajo” será el promedio aritmético de la calificación que se obtenga por el grado de cumplimiento de cada “meta” (*anexo 3*).

Por otra parte, los objetivos y las “metas” del “programa de trabajo” de la persona que funja como “titular” serán acordados con la Dirección General supervisora, que fungirá como su “evaluadora”. La calificación otorgada por la Dirección General deberá ser validada, confirmada o modificada por la Subsecretaría que corresponda. En el caso de que exista una persona *encargada de negocios*, sus objetivos y metas serán acordados, igualmente, por la Dirección General y se le dará el mismo trato que a una persona que funja como titular, para efectos de la evaluación.

Seguimiento y “retroalimentación”

En junio de cada año se llevarán a cabo dos ejercicios. Por un lado, la rendición del informe de “valoración de competencias” y, por otro, una revisión semestral del cumplimiento de los objetivos del “programa de trabajo”. En este ejercicio, la persona “evaluada” reportará sobre su grado de avance, anexando evidencia sobre las actividades instrumentadas que lo sustente, y sostendrá un diálogo de “retroalimentación” con la persona “evaluadora”. A su vez, la persona “evaluadora” verificará el grado de avance parcial en las metas e identificará, de ser el caso, los obstáculos o dificultades que enfrenta la persona “evaluada” para cumplirlas.

La persona “evaluadora” revisará los avances parciales de las personas que evalúe con el “formulario” de “elaboración y evaluación del programa de trabajo” (*anexo 6*), y podrá realizar comentarios. Estos resultados parciales no se enviarán a la Dirección General del Servicio Exterior y de Recursos Humanos.

En los siguientes supuestos, se deberán realizar ajustes a los objetivos originales:

- Cuando factores externos hayan imposibilitado la “meta” inicial;
- Cuando los objetivos del área de desempeño hayan cambiado;
- Cuando existan cambios de adscripción o reasignación de funciones;
- Cuando exista evidencia que compruebe que las “metas” iniciales no eran viables; y
- Cuando las “metas” iniciales se hayan alcanzado antes de lo previsto.

“Retroalimentación” anual

En diciembre de cada año se llevará a cabo el ejercicio de evaluación final del “programa de trabajo” y la “retroalimentación” anual.

La persona “evaluada” reportará el grado de cumplimiento de sus objetivos y metas, anexando evidencia sobre las actividades instrumentadas que lo sustente, y sostendrá un diálogo de “retroalimentación” con la persona “evaluadora”. A su vez, la persona “evaluadora” verificará la información aportada e identificará, de ser el caso, los obstáculos o dificultades que enfrentó la persona “evaluada” para completar su “programa de trabajo”. Por su parte, la persona “evaluada” explicará sus principales logros y retos en el cumplimiento de las “metas” y los objetivos del “programa de trabajo” y su desempeño a lo largo del año.

Cuando la evaluación final sea insatisfactoria, la persona “evaluadora” deberá destacar y documentar los resultados no logrados, sus implicaciones, las causas del incumplimiento y si éstas fueron imputables a la persona “evaluada”.

Terminado el diálogo de “retroalimentación”, la persona “evaluadora” turnará a quien funja como “titular” el “formulario” de elaboración y evaluación del “programa de trabajo” (*anexo 6*) a efectos de que la o el “titular” lo revise expresando, en su caso, opiniones sobre el desempeño y cumplimiento de los objetivos y metas del “programa de trabajo”.

Concluida y firmada la evaluación por quien se desempeñe como “titular”, la aplicación EvaluaSEM generará un correo que se dirigirá a la persona “evaluada”, informándole que su evaluación se ha completado. El correo manifestará también que se ha llevado a cabo la “retroalimentación” como lo pide el artículo 33 *undecies* del RLSEM. Firmado el formulario por quien funja como “titular”, el informe se transmitirá a la SRE de manera automática.

El personal del SEM de carrera que no cuente con “titular” debido a que dentro de la estructura organizacional de su unidad administrativa no exista

tal posición o porque ésta se encuentre vacante, no requerirá validaciones y prevalecerá la calificación de la persona “evaluadora”.

Calificación global

Las calificaciones obtenidas en la “valoración de competencias” y el cumplimiento del “programa de trabajo” anual se promediarán aritméticamente para obtener una calificación global de ambos ejercicios para el año calendario (*anexo 4*).

Una vez que la Subcomisión de Evaluación conozca las calificaciones globales, procederá a analizar los resultados. Después, revisará los elementos adicionales que le aporte la Dirección General del Servicio Exterior y de Recursos Humanos sobre la trayectoria de la persona “evaluada”. Cumplidas estas etapas, la Subcomisión de Evaluación informará por escrito a la Comisión de Personal sobre las calificaciones obtenidas por las personas “evaluadas” y, en su caso, formulará las recomendaciones contempladas en la Ley.

Conforme al artículo 40 de la LSEM, la “evaluación del desempeño” podrá ser satisfactoria o insatisfactoria, aunque siempre se priorizará la identificación de oportunidades para el mejoramiento del desempeño de las personas que forman el SEM, bajo la premisa de evaluar para mejorar.

Los resultados globales de las “evaluaciones del desempeño” contribuirán a informar las decisiones relacionadas con capacitación, ascensos, reconocimientos y permanencia en el SEM, de acuerdo con las disposiciones y reglas específicas aplicables.

Cabe destacar que el marco jurídico aplicable define casos en los que calificaciones insatisfactorias o carencias en la trayectoria del personal de carrera, implican consecuencias significativas. De conformidad con el segundo párrafo del artículo 40 *bis* de la LSEM, la Subcomisión de Evaluación recomendará a la Comisión de Personal, la baja definitiva del miembro del SEM de carrera cuya evaluación de desempeño arroje un resultado insatisfactorio en tres ocasiones consecutivas, como lo dispone el artículo 33 *duodecies* del Reglamento.

De acuerdo con el mismo artículo, en su último párrafo, se otorgará calificación final insatisfactoria a las evaluaciones de desempeño en las que consten dos o más sanciones administrativas en los términos de las fracciones II y III del artículo 57 de la Ley.

Por cuanto hace a los Primeros Secretarios, el artículo 33 *terdecies* del Reglamento dispone que la aprobación de los exámenes de ascenso al rango de Consejero formará parte de las metas de desarrollo profesional, por lo que serán insatisfactorias las evaluaciones de desempeño de quienes no logren aprobar dichos exámenes en el tercer intento, de conformidad con el artículo 40 de la Ley.

De igual forma, con fundamento en el artículo 40 *bis*, se recomendará la baja de la persona “evaluada” cuando el resultado de la revisión de su expediente y trayectoria muestre que no haya ascendido al rango de Primer Secretario en un plazo máximo de quince años desde su ingreso, o bien, que no haya ascendido al rango de Consejero en un plazo máximo de diez años desde su ascenso al rango de Primer Secretario, salvo por causas debidamente justificadas.

En todo momento, se deberán garantizar los derechos de la persona “evaluada”. En ese sentido, la persona “evaluada” podrá solicitar a la Subcomisión de Evaluación la aclaración de los elementos de su interés de la “evaluación del desempeño”, conforme a los criterios que emita la Subcomisión en cada convocatoria de ascenso.

Casos especiales

Las personas que se encuentren en incapacidad médica, vacaciones, comisión oficial o cualquier otra causa que los mantenga alejados de sus funciones durante la ejecución de alguna de las etapas de la “evaluación del desempeño”, deberán realizar las actividades del proceso al reincorporarse a las mismas.

No será obligatoria la “evaluación del desempeño” del personal de carrera que se encuentre en cualquiera de los siguientes supuestos:

- Quienes hayan tenido incapacidad médica por un periodo mayor a seis meses, dentro del año evaluado;
- El personal del SEM que durante el año a evaluar esté gozando de una comisión, licencia sin goce de sueldo o disponibilidad con duración de seis meses o más; y
- El personal del SEM que durante el segundo semestre del año se reincorpore al SEM tras concluir una comisión, licencia sin goce de sueldo o disponibilidad.

Evaluación del personal de nuevo ingreso al SEM

La evaluación inicial del personal de nuevo ingreso al SEM tendrá como propósito que éstos conozcan las expectativas que la “Secretaría” tiene sobre su desempeño y reciban “retroalimentación” sobre su rendimiento, desde el inicio de su carrera. El personal de nuevo ingreso se sujetará a dicha evaluación a los 6 meses de haber tomado posesión en su primera adscripción.

La persona “evaluadora” que tenga a su cargo a alguna persona integrante de nuevo ingreso, deberá rendir un informe amplio y por escrito, en formato libre, sobre la disposición, las habilidades, capacitación y el desempeño de la persona “evaluada”. La persona “evaluadora” deberá expresar y argumentar si considera que el desempeño de la “evaluada” es satisfactorio o insatisfactorio. El informe se dirigirá por correo electrónico a la Comisión de Personal, con copia a la Dirección General del Servicio Exterior y Recursos Humanos.

El informe estará acompañado de un proceso de retroalimentación entre la persona “evaluada” y la “evaluadora”, o de quien funja como “titular” si lo considera necesario.

Esta evaluación inicial del personal de nuevo ingreso será fundamental para orientar las decisiones sobre el ascenso del personal al rango inmediato superior.

La Subcomisión de Evaluación revisará los informes y cualquier otro elemento relevante sobre el desempeño laboral o la trayectoria de las personas “evaluadas” de nuevo ingreso y comunicará a la Comisión de Personal el resultado de su análisis.

Actualización del “programa de trabajo” en caso de movimientos del personal

En caso de que un miembro del SEM cambie de puesto o Unidad Administrativa en los meses posteriores a la etapa de elaboración del programa de trabajo, se deberá proceder como sigue:

- La persona “evaluada” y la nueva “evaluadora” deberán definir los objetivos y metas de acuerdo a las funciones del puesto al que hubiera llegado durante los veinte días hábiles siguientes a la toma de posesión;
- Los objetivos y metas del puesto anterior que se hubieran instrumentado, deberán ser considerados para la “evaluación del desempeño” anual; y

- Si el cambio ocurre en el segundo semestre del año, la persona “evaluadora” anterior deberá transferir copia de la evaluación que hubiere realizado a la “evaluada”, para que la nueva persona “evaluadora” la tenga como antecedente del desempeño del primer semestre del año.

Responsabilidades sobre la “evaluación del desempeño”

1. El personal de carrera del SEM, cuando se encuentre adscrito en alguna representación de México en el exterior, será responsable de la oportuna y adecuada ejecución de las actividades que le corresponda en materia del proceso de “evaluación del desempeño”, así como de realizar los registros correspondientes en la herramienta tecnológica que la “Secretaría” establezca para tal fin.
2. La persona “evaluada” será responsable de:
 - a. Proponer y acordar con su “evaluadora” los objetivos y las metas para el año que corresponda, alineados a las prioridades y proyectos de su área;
 - b. Realizar las actividades concretas acordadas con su “evaluadora” para alcanzar los objetivos y las metas establecidas;
 - c. Solicitar y atender con la “evaluadora” las sesiones de “retroalimentación”; y
 - d. Documentar las evidencias que sustenten los resultados obtenidos y realizar las actividades necesarias para concluir el proceso de “evaluación del desempeño” en el ámbito de sus facultades.
3. La persona “evaluadora” será responsable de:
 - a. Definir y comunicar las prioridades y proyectos de su área;
 - b. Acordar los “objetivos” y “metas” del “programa de trabajo” con la persona “evaluada”;
 - c. Otorgar “retroalimentación” objetiva, oportuna y periódica a la “evaluada” sobre su conducta y desempeño general, así como sobre el grado de cumplimiento del “programa de trabajo”;
 - d. Promover que se realicen los ajustes necesarios a los objetivos y metas de la persona “evaluada” cuando cambien las prioridades u objetivos institucionales, o cuando se registre un cambio de funciones de la “evaluada”;
 - e. Calificar el logro de los objetivos de la persona “evaluada” con objetividad, equidad y perspectiva de género;

- f. Realizar la “valoración de competencias” de la persona “evaluada”, otorgar “retroalimentación” y emitir recomendaciones para la mejora en su desempeño; y
 - g. Registrar en la plataforma tecnológica disponible al efecto, la información necesaria sobre el desempeño de la persona “evaluada” y la justificación de la calificación otorgada.
4. Quien funja como “titular” de la representación o unidad administrativa será responsable de:
- a. Validar que los “objetivos” y, en particular, las “metas” del “programa de trabajo” de la persona “evaluada” sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes, con un plazo para su cumplimiento y representen niveles equitativos de exigencia;
 - b. Dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos del “programa de trabajo” de las personas “evaluadas” y validar las calificaciones otorgadas por la “evaluadora”; y
 - c. Resolver las eventuales controversias entre la persona “evaluada” y “evaluadora” respecto de la definición de los objetivos, sus avances o calificación.

* *

ANEXOS: CUADROS Y FORMULARIOS

Anexo 1

Valoración de competencias

Cuadro de habilidades y conductas para un desempeño adecuado

Habilidades y conductas
Conducirse en todo momento con lealtad y observando las disposiciones legales de México aplicables al Servicio Exterior y la función pública
Conocer sus funciones y desempeñarlas de forma eficaz, oportuna y profesional
Comportarse de manera diligente y disciplinada en el desempeño de sus funciones
Cumplir sus objetivos y metas profesionales con oportunidad y profesionalismo
Tener capacidad para acatar instrucciones de sus superiores jerárquicos
Tener capacidad para el trabajo en equipo
Tener capacidad para trabajar eficientemente bajo presión
Tener iniciativa y proponer ideas y acciones constructivas
Expresarse de forma oral y escrita correctamente en los idiomas que son relevantes para sus funciones
Mantener interlocución con contrapartes oficiales, diplomáticas y de la sociedad local
Mantener un trato respetuoso y positivo con sus colegas de trabajo, auxiliares y superiores
Mantener relaciones interpersonales correctas y no estar involucrado en incidentes por excesos o imprudencias
Abstenerse de cualquier acto de discriminación, acoso o abuso laboral y/o sexual
Guardar discreción absoluta respecto a sus funciones y los asuntos que conoce
Abstenerse de participar en actividades partidistas, electorales o de cualquier tipo de proselitismo incompatible con la función pública
Conducirse con rectitud sin utilizar su empleo, cargo o comisión para obtener o pretender obtener algún beneficio, provecho o ventaja personal o a favor de terceros
Observar siempre honradez e integridad y cumplir con las obligaciones financieras en el país de adscripción
Respetar las leyes y reglamentos, así como las costumbres sociales del país de adscripción
Administrar los recursos públicos que estuvieren bajo su responsabilidad, sujetándose a los principios de austeridad, eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez
No ser objeto de llamada de atención de quien funja como Titular, ni de quejas del público o de sus colegas

Anexo 2**Valoración de competencias**

Cuadro de calificación

Tipo de desempeño	Calificación	Guía para comentarios
Desempeño insatisfactorio que no cumple con la calidad mínima requerida	1	Explique por qué considera que el desempeño no cumple o es mínimamente aceptable. Mencione cómo podría la persona “evaluada” mejorar su desempeño. Qué apoyos necesita y cuáles le fueron otorgados. Manifieste cualquier otro comentario que juzgue relevante sobre la “evaluada”.
Desempeño satisfactorio con la calidad mínima aceptable que requiere mejorar	2	
Desempeño satisfactorio y adecuado a las necesidades de la Representación, con oportunidades de mejora	3	Mencione al menos una fortaleza y un área de oportunidad para el mejor desempeño de la persona “evaluada”. Sugiera cómo podría la evaluada mejorar su desempeño. Manifieste cualquier otro comentario que juzgue relevante sobre la “evaluada”.
Desempeño satisfactorio y adecuado a las necesidades de la Representación	4	Explique por qué considera que la persona “evaluada” tiene un desempeño adecuado a las necesidades de la representación. Señale cómo podría la “evaluada” mejorar aún más su desempeño. Manifieste cualquier otro comentario que juzgue relevante sobre la “evaluada”.
Desempeño satisfactorio que frecuentemente supera las necesidades de la Representación	5	Explique por qué considera que la persona “evaluada” supera las necesidades de desempeño de la representación. Recomiende cómo podría continuar impulsándose el desempeño de la “evaluada”. Manifieste cualquier otro comentario que juzgue relevante sobre la “evaluada”.

Anexo 3**Programa de trabajo**

Cuadro de calificación

Calificación	Cumplimiento de la meta	Tipo de cumplimiento
5	En más de 85% y hasta 100%	Desempeño satisfactorio
4	En más de 75% y hasta 85%	
3	En más de 60% y hasta 75%	
2	En más de 50% y hasta 60%	Desempeño mínimamente satisfactorio
1	Alcanza el 50% o menos, sin causa justificada	Desempeño insatisfactorio

Anexo 4**Evaluación del desempeño**

Cuadro de calificación global

Este cuadro describe la calificación global de la persona “evaluada”, que será un promedio de la calificación obtenida en la valoración de competencias y en el programa de trabajo.

Calificación Global	Descriptor del desempeño	Tipo de cumplimiento
4.5 – 5.0	Alto desempeño	Desempeño satisfactorio
3.5 - 4.4	Desempeño sobresaliente	
3.0 - 3.4	Desempeño adecuado con oportunidad de mejora	
2.5 – 2.9	Desempeño por mejorar	Desempeño mínimamente satisfactorio
1.0 – 2.4	Bajo Desempeño	Desempeño insatisfactorio

Anexo 5

Valoración de Competencias

“Formulario” de evaluación

Con fundamento en el artículo 45 de la Ley del Servicio Exterior Mexicano, use el formulario de “Valoración de competencias” que se encuentra al calce para evaluar al personal de carrera del Servicio Exterior adscrito a esa Representación o Unidad Administrativa.

Lea con atención y tome en consideración las tablas de: a) habilidades y conductas para un desempeño adecuado y b) calificación del desempeño.

Los comentarios que la persona “evaluadora” haga, siguiendo la “Guía para comentarios” serán de gran utilidad para contribuir al desarrollo profesional de las personas “evaluadas”.

Las habilidades y conductas que se identifican tienen fundamento en diversas disposiciones de la Ley del Servicio Exterior Mexicano y su Reglamento, así como en mejores prácticas de las funciones diplomáticas.

a) Habilidades y conductas para un desempeño adecuado

Habilidades y conductas
Conducirse en todo momento con lealtad y observando las disposiciones legales internas aplicables al Servicio Exterior Mexicano y a la función pública
Conocer sus funciones y desempeñarlas de forma eficaz, oportuna y profesional
Comportarse de manera diligente y disciplinada en el desempeño de sus funciones
Tener capacidad para acatar instrucciones de sus superiores jerárquicos
Tener capacidad para el trabajo en equipo
Tener capacidad para trabajar eficientemente bajo presión
Tener iniciativa y proponer ideas y acciones constructivas
Expresarse de forma oral y escrita correctamente en los idiomas que son relevantes para sus funciones
Mantener interlocución con contrapartes oficiales, diplomáticas y de la sociedad local
Mantener un trato respetuoso y positivo con sus colegas de trabajo, auxiliares y superiores
Mantener relaciones interpersonales correctas y no estar involucrado en incidentes por excesos o imprudencias
Evitar incurrir en conductas discriminatorias, hostigamiento sexual y/o acoso laboral o sexual
Guardar discreción absoluta respecto a sus funciones y los asuntos que conoce

Abstenerse de participar en actividades partidistas, electorales o de cualquier tipo de proselitismo incompatible con la función pública
Conducirse con rectitud sin utilizar su empleo, cargo o comisión para obtener o pretender obtener algún beneficio, provecho o ventaja personal o a favor de terceros
Observar en siempre honradez e integridad y cumplir con las obligaciones financieras en el país de adscripción
Respetar las leyes y reglamentos, así como las costumbres sociales del país de adscripción
Administrar los recursos públicos que estuvieren bajo su responsabilidad, sujetándose a los principios de austeridad, eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez
No ser objeto de llamada de atención de quien funja como Titular, ni de quejas del público o de sus colegas.

b) Calificación del desempeño

Tipo de desempeño	Calificación	Guía para comentarios
Desempeño insatisfactorio que no cumple con la calidad mínima requerida	1	Explique por qué considera que el desempeño no cumple o es mínimamente aceptable. Mencione cómo podría la persona “evaluada” mejorar su desempeño. Qué apoyos necesita y cuáles le fueron otorgados. Manifieste cualquier otro comentario que juzgue relevante sobre la “evaluada”.
Desempeño satisfactorio con calidad mínima aceptable que requiere mejorar	2	
Desempeño satisfactorio y adecuado a las necesidades de la Representación, con oportunidades de mejora	3	Mencione al menos una fortaleza y un área de oportunidad para el mejor desempeño de la persona “evaluada”. Sugiera cómo podría la “evaluada” mejorar su desempeño. Manifieste cualquier otro comentario que juzgue relevante sobre la “evaluada”.
Desempeño satisfactorio y adecuado a las necesidades de la Representación	4	Explique por qué considera que la persona “evaluada” tiene un desempeño adecuado a las necesidades de la representación. Señale cómo podría la “evaluada” mejorar aún más su desempeño. Manifieste cualquier otro comentario que juzgue relevante sobre la “evaluada”.
Desempeño satisfactorio que frecuentemente supera las necesidades de la Representación	5	Explique por qué considera que la “evaluada” supera las necesidades de desempeño de la representación. Recomiende cómo podría continuar impulsándose el desempeño de la “evaluada”. Manifieste cualquier otro comentario que juzgue relevante sobre la persona “evaluada”.

Formulario de valoración de competencias

Datos de identificación

Rango de la persona "evaluada"	
Nombre de la persona "evaluada"	
Función de la persona "evaluada"	
Representación	
Rango y nombre de la persona "evaluadora"	
Rango y nombre de la o el titular de la Representación	

Formulario de evaluación

Si la "evaluada" no cumple o debe mejorar alguna de las habilidades de la tabla de habilidades, identifíquelas.					
Menú de habilidades y conductas para un buen desempeño de acuerdo con la tabla					
Si la persona "evaluada" requiere capacitación para fortalecer alguna de sus habilidades o su desempeño, explique: (280 caracteres)					
*Avance semestral del programa de trabajo				Satisfactorio	Insatisfactorio
Calificación del desempeño	5	4	3	2	1
*Haga comentarios sobre el desempeño del evaluado de acuerdo con la guía de comentarios que se muestra, exprese su opinión sobre el avance parcial del "programa de trabajo". (700 caracteres)					

* Campos obligatorios

Firma y leyenda de privacidad.

Anexo 6

Programa de trabajo

Formulario para elaboración y evaluación

El documento incluye dos secciones. En la primera se describe el formulario para elaborar el “programa de trabajo”, identificando objetivos, metas y actividades para darles cumplimiento. En la segunda, se encuentra un cuadro de seguimiento y evaluación.

Con fundamento en el artículo 45 de la Ley del Servicio Exterior Mexicano, use el siguiente formulario para el programa su trabajo anual. Complete y revise la información de identificación y recuerde que debe obtener la validación de la persona “evaluador”, como parte de un proceso de diálogo y retroalimentación.

Formulario para el programa de trabajo

a) Datos de identificación

Rango de la persona que elabora el programa de trabajo	
Nombre de la persona que elabora el programa de trabajo	
Función(es) de la persona que elabora el programa de trabajo	
Representación	
Rango y nombre de la persona supervisora que revisa y evalúa	
Rango y nombre de la o el titular de la Representación	

b) Objetivos, metas y actividades propuestas**Definición de objetivos**

Defina al menos un objetivo por cada una de las funciones que desarrolla, así como al menos un objetivo de desarrollo. *Presione añadir para incluir más objetivos.*

Objetivo 1 (menú editable: objetivo 1, objetivo 2, etc.)

Máximo 60 caracteres

Objetivo 2

Máximo 60 caracteres

Definición de metas

Defina una o dos metas por cada objetivo. Recuerde que las metas deben ser concretas y medibles. *Presione añadir para incluir más metas.*

Meta 1 (menú editable: meta 1, meta 2, etc.)

Máximo 60 caracteres

Meta 2

Máximo 60 caracteres

Definición de actividades

Defina las actividades que juzgue necesarias para dar cumplimiento a cada meta. Escriba la fecha de cumplimiento de la actividad. *Presione añadir para incluir más actividades.*

Actividades para cumplir con la meta 1 (menú editable: acción 1, acción 2, etc.)

1.	fecha	Cumplida/pendiente
2.	fecha	Cumplida/pendiente
3.	fecha	Cumplida/pendiente

Actividades para cumplir con la meta 2

1.	fecha	Cumplida/pendiente
2.	fecha	Cumplida/pendiente
3.	fecha	Cumplida/pendiente

Comentarios

Si tiene comentarios al programa de trabajo, escríbalos aquí.

Máximo 700 caracteres

Firma del evaluador validando la propuesta.

Formulario de evaluación del programa de trabajo

c) Instrucciones

“Formulario” de evaluación

Lea el cuadro i) Calificación para el cumplimiento de metas y use el cuadro ii) Evaluación del cumplimiento del programa de trabajo, para calificar el cumplimiento de cada meta. Los comentarios que el evaluador haga, serán de utilidad para contribuir al desarrollo profesional de los evaluados.

i) Calificación para el cumplimiento de metas del programa de trabajo

Calificación	Cumplimiento de la meta	Tipo de cumplimiento
5	En más de 85% y hasta 100%	Desempeño satisfactorio
4	En más de 75% y hasta 85%	
3	En más de 60% y hasta 75%	
2	En más de 50% y hasta 60%	Desempeño mínimamente satisfactorio
1	Alcanza el 50% o menos, sin causa justificada	Desempeño insatisfactorio

ii) Formulario de evaluación del cumplimiento del programa de trabajo

Meta	Número de actividades cumplidas / propuestas*	Avance porcentual	Calificación numérica
Meta 1	y/z		
Meta 2	y/z		

Meta 3	y/z		
Meta x	y/z		
Número total de metas			Suma de calificación/total de metas
Revisión semestral Haga comentarios sobre el avance en el cumplimiento de objetivos y metas del programa de trabajo. Destaque algún logro alcanzado, explique cambios de funciones o ajustes en las metas o las actividades. Haga recomendaciones para mejorar el desempeño de la persona “evaluada”. (140 a 700 caracteres).			
Revisión anual Haga comentarios sobre el cumplimiento anual de objetivos y metas del “programa de trabajo”. Destaque algún logro alcanzado, explique cambios de funciones o ajustes en las metas o las actividades. Haga recomendaciones para mejorar el desempeño de la persona “evaluada”. (140 a 700 caracteres).			

**Donde “y” es el número de actividades cumplidas y “z” el total de actividades como fueron identificadas en el formulario para elaborar el programa de trabajo.*

Firma de la persona “evaluadora”

Firma de la o el titular

Descripción del formulario

1. Menús desplegados y editables para incluir objetivos, metas y actividades de cumplimiento de las metas. En este último, cada reglón incluiría tres campos: texto por hasta 60 caracteres para escribir la actividad, fecha en formato dd-mm y texto con las leyendas cumplida/pendiente, mismo que estaría vinculado a la fecha, de modo que al incluir ésta, se activara la palabra cumplida en letras verdes.
2. Las metas incluidas en el formulario de elaboración del programa de trabajo se reflejarían también en el formulario de evaluación, seguidas de un campo que refleje el número de actividades propuestas para cumplir cada meta, entre el número de actividades concluidas. Asimismo, el siguiente campo mostraría en formato porcentual, el resultado de la división y el último campo, la calificación que corresponda a cada valor, según el cuadro de calificaciones.
3. Cuando la persona evaluadora revisa y valida/firma la propuesta inicial del programa de trabajo, así como el cumplimiento semestral, se genera un correo a la persona evaluada mencionado que la revisión semestral ha pasado a consideración de la o el Titular y cuál es el avance de cumplimiento por meta.
4. El documento pasa a la cuenta de la o el Titular que deberá revisarlo. Cuando esté conforme, lo valida/firma y se generará un correo a la persona evaluada y a la evaluadora señalando que la revisión semestral se ha llevado a cabo.
5. Lo mismo ocurrirá en la revisión anual, con la diferencia de que se generará también un documento descargable señalando que se llevó a cabo la revisión anual, que se sostuvo una sesión de “retroalimentación” con la persona evaluada, cual es el grado de cumplimiento de cada meta y finalmente cuál es la calificación obtenida.