



TLAXCALA
UNA NUEVA HISTORIA
2021 - 2027



OMG
OFICIALÍA MAYOR DE
GOBIERNO

GUÍA TÉCNICA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA MANDOS MEDIOS Y PERSONAL OPERATIVO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESTATAL

DIRECCIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL



DDO
Dirección De Desarrollo
Organizacional

Índice

Portada	1
Introducción	3
Objetivo general de la evaluación	4
Objetivos específicos de la evaluación	4
Políticas para la evaluación	5
Objetivo del manual	6
Protocolo de la evaluación de desempeño	6
Categorías evaluadas	8
Ponderación de puntajes	11
Promedio general	17
Implementación de acciones	18
Glosario	19

Introducción

La evaluación del desempeño es una herramienta que facilita la visualización del cumplimiento de metas y objetivos que la organización ha establecido, así como para el reconocimiento de la labor, impulsar la carrera profesional y/o reconocer necesidades de capacitación; de este mismo modo ayuda a determinar la excelencia o cualidades de una persona dentro de una organización. De igual manera existen factores externos que entorpecen el desempeño, como las condiciones del área del trabajo, clima organizacional, comunicación, etc, que su pronta identificación mediante la evaluación del desempeño ayudará a un mejor desarrollo de funciones y actividades de la persona servidora pública.

En la administración de recursos humanos, la evaluación de desempeño es un procedimiento fundamental que mide y mejora el rendimiento de la persona servidora pública, mediante la valoración del potencial de la persona, proporciona herramientas y técnicas precisas y objetivas que evalúan competencias, comportamientos y actitudes en el contexto laboral.

Una vez concluida la evaluación del desempeño, los resultados obtenidos darán las bases para realizar una retroalimentación de mandos medios y altos al personal operativo sobre el desempeño, de modo que la persona servidora pública pueda conocer sus fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad. La importancia de la evaluación del desempeño no solo radica en el cumplimiento de metas establecidas, sino que, ayuda a identificar áreas de oportunidad de la Dependencia y/o Entidad, así como, de la persona servidora pública, por otra parte, el reconocimiento del desempeño contribuye al compromiso y motivación laboral.

Objetivo general de la evaluación

Evaluar el desempeño de mandos medios y personal operativo de las dependencias y entidades del Gobierno del Estado, para identificar áreas de oportunidad que favorezcan el desarrollo óptimo de las funciones y actividades asignadas, contribuyendo al cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

Objetivos específicos de la evaluación



Políticas para la evaluación

- I.** La Dirección de Desarrollo Organizacional emitirá la evaluación del desempeño en los meses de mayo y noviembre de cada año.
- II.** La evaluación se deberá aplicar a todas las personas servidoras públicas adscritas a las dependencias o entidades, asegurando la universalidad e imparcialidad del sistema de evaluación.
- III.** La evaluación se realizará por parte del superior jerárquico inmediato de la persona servidora pública evaluada; en el caso de que la plaza del superior inmediato se encuentre vacante, la evaluación podrá ser realizada por la persona servidora pública con un rango superior a jefe de oficina siempre y cuando conozca el desempeño de la persona servidora pública evaluada.
- IV.** La información cargada y los puntajes asignados serán responsabilidad de los evaluadores, por lo cual en caso de que el uso de la evaluación, puntaje o resultados sean usados en situaciones contrarias al objetivo de la evaluación podrán ser acreedores a sanciones por faltas graves o corrupción de acuerdo a la normatividad aplicable.
- V.** Dentro de la evaluación del desempeño existen dos cuestionarios (Apartados A y B) uno dirigido al Personal Operativo y otro para Mandos Medios, de acuerdo con el tabulador de sueldos y salarios publicado por la Oficialía Mayor de Gobierno; por lo cual se deberá contestar de acuerdo al nivel y puesto de la persona servidora pública evaluada.
- VI.** Los datos generales del personal servidor público (Nombre, puesto nivel, unidad adscripción) deberán ser veraces y correctos, siendo responsabilidad del jefe inmediato evaluador.
- VII.** La evaluación podrá ser respondida una sola vez por cada servidor público, por lo que es responsabilidad del evaluador revisar cuidadosamente los datos y calificación asignada antes de concluir la evaluación, ya que no habrá modificaciones.
- VIII.** Los resultados de la evaluación serán entregados a petición de la persona Titular de la dependencia o entidad correspondiente mediante oficio.

Objetivo del manual

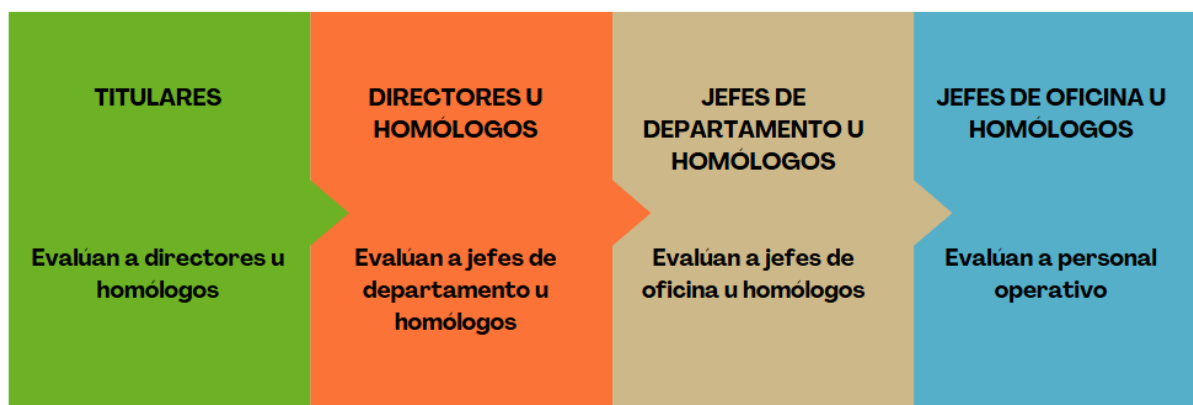
Proporcionar los lineamientos, procedimientos y criterios para el proceso de aplicación de la evaluación de desempeño de manera objetiva, con el propósito de medir el cumplimiento de metas, identificar áreas de mejora y fortalecer el desarrollo profesional.

Protocolo de la evaluación de desempeño

Aplicación

Para aplicar la evaluación se requiere de un evaluador, quien será la persona encargada de responder el cuestionario individual del personal a su cargo; así como, de la persona servidora pública evaluada, cuyo desempeño será objeto de evaluación.

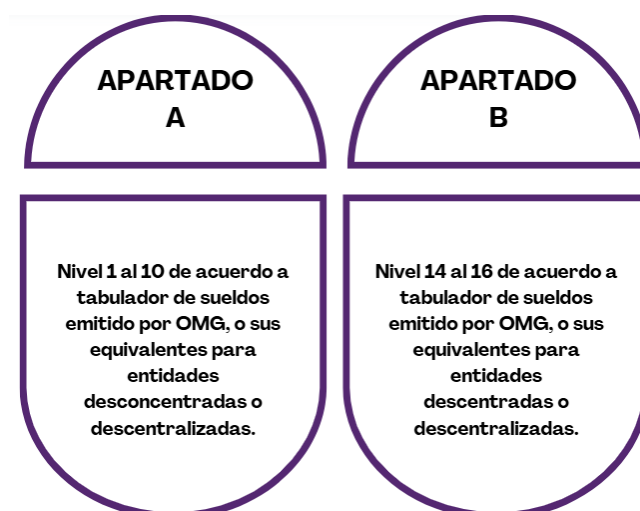
La aplicación de la evaluación será por niveles jerárquicos como se indica en el siguiente esquema:



Nota: Si la dinámica organizacional lo requiere, los directores y jefes de departamento también podrán evaluar al personal operativo que desarrolle actividades de apoyo directo.

Identificación de nivel y asignación de cuestionario

Dentro de la evaluación de desempeño elaborada por la Dirección de Desarrollo Organizacional existen dos cuestionarios (Apartados A y B), los cuales deberán ser respondidos dependiendo del nivel y puesto de la persona servidora pública evaluada, esta información podrá ser identificada mediante el análisis de la plantilla o tabulador de la dependencia o entidad validados por la Dirección de Recursos Humanos de Oficialía Mayor de Gobierno.



Cada herramienta de evaluación integra una escala numérica, destinada a la asignación de puntajes y a la clasificación del desempeño. Este sistema permite establecer criterios objetivos y cuantificables, facilitando la comparación y el análisis de los resultados obtenidos por las personas servidoras públicas en función de su puesto y nivel de responsabilidad.

En caso de que al interior de alguna dependencia o entidad existan niveles diferentes tanto en denominación como orden, la evaluación se debe aplicar bajo la misma dinámica y principio jerárquico-funcional, lo que significa que el cuestionario correspondiente deberá ser identificado y asignado de con base en las funciones que ejecute la persona servidora pública evaluada.

Datos de identificación

Una vez que el evaluador haya identificado el nivel y puesto de la persona servidora pública evaluada, es necesario proporcionar los siguientes datos, con el fin de identificar adecuadamente a la persona evaluada y mantener un adecuado control de los resultados.

Datos de la persona servidora pública evaluada:

- Nombre completo.
- Dependencia o Entidad de adscripción.
- Unidad administrativa de adscripción, podrá ser (Dirección, Departamento u Oficina).
- Puesto de acuerdo a plantilla y tabulador.
- Nivel de acuerdo a plantilla y tabulador.
- Nombramiento, podrá ser (Funcionario, Confianza, Base u Honorarios).
- Principales funciones desempeñadas (Deberán ser redactadas en forma de lista y no colocar más de cinco funciones).

Datos de identificación del evaluador:

- Nombre completo.
- Puesto de acuerdo a plantilla y tabulador.
- Unidad administrativa de adscripción, podrá ser (Dirección, Departamento u Oficina)

Categorías evaluadas

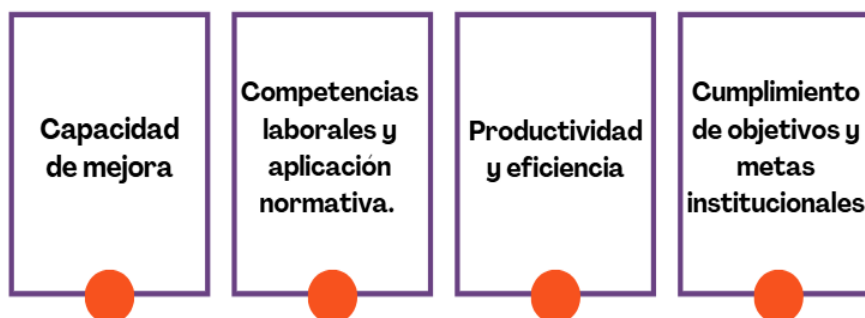
La función de la evaluación del desempeño en el rendimiento es crucial para entender y optimizar la productividad laboral de las personas servidoras públicas. Algunas funciones clave que desempeña la evaluación psicológica en este proceso son:



Evaluación de competencias

Esta categoría pretende evaluar las competencias laborales de la persona servidora pública que incluye: habilidades técnicas, destrezas, conocimientos y comportamientos necesarios para un desempeño eficaz de sus funciones, con la finalidad de identificar el dominio de competencias idóneas para el cumplimiento de responsabilidades y actividades asignadas para un fortalecimiento individual como institucional.

Indicadores:



- Capacidad de mejora: Se pretende reconocer la disposición para proponer soluciones, innovar y mejorar procesos dentro de la dependencia.
- Competencias laborales y aplicación normativa: Se pretende evaluar el dominio de la persona servidora pública ante leyes, reglamentos y lineamientos internos e identificar colaboradores que cumplen las exigencias para puestos de funcionarios y puestos operativos, de igual manera, identificar la puntualidad/asistencia, etc. que garanticen disciplina y orden institucional.

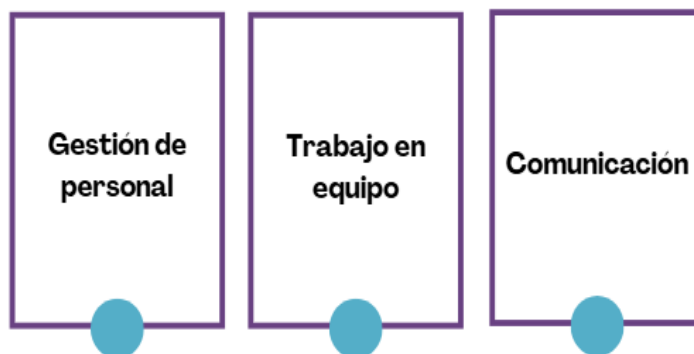
- Productividad y eficiencia: Se pretende identificar áreas de mejora y proporcionar oportunidades de desarrollo profesional, de igual manera, la capacidad de optimizar recursos: tiempo, materiales y presupuesto
- Cumplimiento de objetivos y metas institucionales: Se pretende evaluar si la persona servidora pública contribuye a los planes, programas y metas establecidas en la dependencia conforme a la misión, visión, valores y objetivos.

Evaluación de habilidades blandas

Esta categoría pretende evaluar las habilidades blandas de la persona servidora pública que incluye: gestión de personal, trabajo en equipo y comunicación asertiva necesarios para un desempeño óptimo, a su vez, en el caso de mandos altos y medios evalúa el liderazgo.

Con la finalidad de identificar necesidades de capacitación para el logro de resultados institucionales, a su vez, fortaleciendo un ambiente organizacional favorable.

Indicadores:



- Gestión de personal: Se pretende evaluar la implementación de acciones adecuadas de mandos altos y medios con el personal a cargo para un correcto desempeño de actividades
- Trabajo en equipo: Se pretende evaluar cooperación, comunicación, relaciones laborales y contribución favorable al clima organizacional por parte de la persona servidora pública.

- **Comunicación:** Se pretende evaluar la capacidad de transmitir de manera asertiva mensajes e información con el equipo de trabajo con el fomento de una comunicación abierta y colaborativa.

Evaluación de actitudes

Esta categoría pretende evaluar las actitudes de la persona servidora pública que incluye: actitud ante la gestión de estrés.

Con la finalidad de identificar áreas de oportunidad de la persona servidora pública y su adaptabilidad al cambio en pro del cumplimiento de metas institucionales.

Indicadores:



- **Actitud:** Se pretende evaluar las conductas que inciden en el clima organizacional de la Dependencia o Entidad, debido a la influencia significativa en el desempeño de la persona servidora pública.

Ponderación de puntajes

La asignación de puntajes se llevará acabo con una escala numérica, cada pregunta tiene opciones de respuesta con un valor numérico asignado:



Escala de valoración con descripciones conductuales

- **El desempeño no cumple con lo esperado (1).**

- El personal servidor público presenta incumplimiento frecuente de tareas, errores recurrentes, falta de apego a procesos, y requiere supervisión constante para funciones básicas.
 - Entrega reportes incompletos o con errores que retrasan el trabajo del área.
 - Omite pasos del procedimiento, aunque ya ha sido capacitado.
 - No respeta tiempos ni prioridades, aun cuando se le han indicado.
 - Requiere que le recuerden constantemente tareas básicas.
 - Su actitud dificulta la colaboración (p. ej., no responde correos o llamadas relacionadas con su labor)

- **El desempeño cumple con lo mínimo esperado (2).**

- Realiza las tareas básicas de su puesto, pero con áreas de mejora claras. Cumple parcialmente con los tiempos, la calidad o el procedimiento. Necesita apoyo o supervisión en actividades no rutinarias.
 - Entrega trabajos correctos, pero con necesidad de correcciones menores.
 - A veces cumple los plazos, pero se retrasa en actividades urgentes o extraordinarias.
 - Conoce el procedimiento, pero requiere asistencia para aplicarlo completo.
 - Atiende al usuario, pero no brinda información detallada o seguimiento adecuado.

- **El desempeño es adecuado (3).**

- Cumple consistentemente con las funciones del puesto, en tiempo y forma. Resuelve situaciones habituales sin supervisión. Su trabajo es confiable y contribuye al funcionamiento del área.
 - Entrega información completa y correcta, dentro de los plazos establecidos.
 - Conoce y aplica los procedimientos sin necesidad de ser recordado.
 - Atiende a los usuarios con amabilidad y proporciona respuestas satisfactorias.
 - Propone soluciones simples a problemas cotidianos.
 - Mantiene buena comunicación con su equipo y respeta las líneas de autoridad

- **El desempeño es sobresaliente (4).**

- Supera de manera consistente las expectativas del puesto. Presenta iniciativas, resuelve problemas complejos, mejora procesos, trabaja con alto nivel de autonomía y contribuye de forma evidente a los resultados del área.
 - Propone mejoras que ahorran tiempo, recursos o pasos en el proceso.
 - Atiende casos difíciles o extraordinarios y los resuelve con calidad.
 - Entrega sus tareas antes del plazo, sin errores y con valor agregado.
 - Capacita o apoya a otros compañeros sin que se lo pidan formalmente.
 - Muestra liderazgo positivo y es un referente en el área.

Mecanismo de medición

El procedimiento para la aplicación de la Evaluación del Desempeño se llevará a cabo mediante la plataforma electrónica diseñada y administrada por la Dirección de Desarrollo Organizacional (DDO). Este proceso establece una secuencia ordenada de actividades que garantizan la correcta operación, la objetividad de los resultados y la participación de todas las personas servidoras públicas sujetas a evaluación.

El mecanismo de medición opera de la siguiente manera:

- Captura estructurada de información: La plataforma registra los puntajes en cada categoría e indicador conforme a los criterios establecidos, empleando descriptores conductuales que aseguran la objetividad de la valoración.
- Asignación y registro automatizado de puntajes: El sistema convierte las respuestas en valores numéricos, clasifica el nivel de desempeño e integra automáticamente los resultados individuales.
- Generación de reportes: El sistema permite obtener reportes tanto individuales como consolidados por área o dependencia, facilitando la identificación de tendencias, fortalezas y áreas de oportunidad.
- Resguardo institucional y confidencialidad: Toda la información capturada queda almacenada de manera segura en los sistemas administrados por la DDO, garantizando integridad, trazabilidad y acceso únicamente a personal autorizado conforme a las disposiciones administrativas vigentes.

Este mecanismo asegura uniformidad en la evaluación, simplifica el análisis de resultados y brinda una base sólida para la toma de decisiones y el diseño de acciones de mejora institucional.

Actuación en caso de conflicto de interés

En caso de que el jefe inmediato superior, quien funge como persona evaluadora dentro de la plataforma diseñada por la Dirección de Desarrollo Organizacional (DDO), identifique un posible conflicto de interés que pudiera comprometer la objetividad de la evaluación (como relaciones personales, situaciones laborales previas, afinidades, discrepancias o cualquier circunstancia que pueda influir en su imparcialidad) deberá notificarlo por escrito a la persona Titular de la Dependencia o Entidad quien designará a una persona evaluadora alterna, siempre que cuente con el nivel jerárquico adecuado y relación funcional directa con el puesto

evaluado, a fin de garantizar un proceso justo y objetivo, preservando en todo momento los principios de imparcialidad, transparencia y confidencialidad que rigen el proceso.

Conforme a las respuestas al instrumento de evaluación de desempeño, se establecerá el nivel de desempeño conforme a cada categoría:

Mandos altos y medios			
		Menor	Mayor
Evaluación de competencias	Se debe brindar capacitación en competencias para la persona servidora pública.	15	30
	Se debería brindar capacitación en competencias para la persona servidora pública.	31	46
	Se podría brindar capacitación en competencias para la persona servidora pública.	47	60
Evaluación de habilidades blandas	Se debe brindar capacitación en habilidades blandas para la persona servidora pública.	13	26
	Se debería brindar capacitación en habilidades blandas para la persona servidora pública.	27	40
	Se podría brindar capacitación en habilidades blandas para la persona servidora pública.	41	52
Evaluación de actitudes	Se debe brindar capacitación en actitudes para la persona servidora pública.	4	8
	Se debería brindar capacitación en actitudes para la persona servidora pública.	9	13
	Se podría brindar capacitación en actitudes para la persona servidora pública.	14	16
Puntajes totales		MIN (32)	MAX (128)

Personal operativo			
		Menor	Mayor
Evaluación de competencias	Se debe brindar capacitación en competencias para la persona servidora pública.	14	28
	Se debería brindar capacitación en competencias para la persona servidora pública.	29	43
	Se podría brindar capacitación en competencias para la persona servidora pública.	44	56
Evaluación de habilidades blandas	Se debe brindar capacitación en habilidades blandas para la persona servidora pública.	4	8
	Se debería brindar capacitación en habilidades blandas para la persona servidora pública.	9	13
	Se podría brindar capacitación en habilidades blandas para la persona servidora pública.	14	16
Evaluación de actitudes	Se debe brindar capacitación en actitudes para la persona servidora pública.	3	6
	Se debería brindar capacitación en actitudes para la persona servidora pública.	7	10
	Se podría brindar capacitación en actitudes para la persona servidora pública.	11	12
Puntajes totales		MIN (21)	MAX (84)

Promedio general.

Concluidas las puntuaciones de las categorías, se realizará acumulación total de puntajes obtenidos para la identificación del nivel de desempeño:

Promedio general			
Mandos altos y medios		Operativo	
32	64	21	42
65	97	43	64
98	128	65	84

BAJO	El desempeño de la persona servidora pública está por debajo de lo esperado.
MEDIO	El desempeño de la persona servidora pública es satisfactorio.
ALTO	El desempeño de la persona servidora pública es sobresaliente.

Por otro lado, la responsabilidad de resguardar toda la información generada durante el proceso de evaluación, así como los resultados individuales obtenidos, recaerá en la Dirección de Desarrollo Organizacional. Esta dirección se encargará de asegurar la confidencialidad y la correcta gestión de los datos, garantizando que solo sean accesibles por quienes lo requieran en el marco de sus atribuciones.

En caso de que la persona Titular de la Dependencia o entidad solicite la información de los resultados individuales, la Dirección de Desarrollo Organizacional será la responsable de

proporcionarla de manera adecuada y oportuna, cumpliendo siempre con las disposiciones internas sobre el manejo y resguardo de datos.

Implementación de acciones

1. Retroalimentación

El evaluador debe comunicar los resultados a cada persona servidora pública evaluada, mediante una retroalimentación objetiva. En ella se deben reconocer los logros alcanzados, aclarar los aspectos susceptibles de mejora y establecer estrategias de mejora profesional.

2. Plan de mejora

Diseñar e implementar planes de mejora profesional, los cuales pueden incluir:

- Programas de capacitación y actualización administrativa.
- Capacitación o actividades de fortalecimiento de habilidades blandas (comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, inteligencia emocional, gestión de personal).
- Ajustes en la distribución de funciones y/o responsabilidades.

La dependencia o entidad tomará las acciones que considere pertinentes e informará a la Dirección de Desarrollo organizacional en un plazo de 45 días naturales las actividades que requieran ser reforzadas en las personas servidoras públicas para elevar y fortalecer su desempeño.

3. Reconocimiento del desempeño

Las personas con un puntaje sobresaliente pueden ser consideradas para incentivos, reconocimientos institucionales, o la asignación de mayores responsabilidades, a consideración de cada Dependencia o Entidad.

La dependencia o entidad informará a la Dirección de Desarrollo Organizacional en un plazo de 60 días naturales las acciones o gestiones para considerar la inclusión de estas personas

servidoras públicas en programas de reconocimientos los cuales no impliquen una sobrecarga presupuestal en específico al capítulo 1000.

Nota: En cualquiera de los tres casos, la persona Titular de la Dependencia o Entidad, los evaluadores; así como el Titular Administrativo, serán los responsables del desarrollo y aplicación de las medidas propuestas.

Revisión y actualización del instrumento

La evaluación se realizará en dos momentos a lo largo del año, concretamente durante los meses de mayo y noviembre.

El instrumento de Evaluación de Desempeño, aplicado tanto a mandos medios y superiores como al personal operativo de las dependencias y entidades del Gobierno del Estado, será objeto de modificaciones y mejoras continuas. Estas actualizaciones se enfocarán en promover el desarrollo administrativo y la profesionalización dentro del Gobierno del Estado, asegurando que el proceso evaluativo se mantenga pertinente y alineado con los objetivos institucionales.

Glosario

- **Evaluador:** Persona servidora pública con un nivel jerárquico superior responsable de aplicar la evaluación de desempeño con base a los lineamientos establecidos.
- **Feedback:** Proceso mediante el cual la persona evaluadora comunica a la persona servidora pública evaluada los resultados de la evaluación de desempeño de una manera objetiva y constructiva, reconociendo logros y áreas de mejora.
- **Persona servidora pública evaluada:** Persona trabajadora que forma parte de la plantilla de personal, sujeta a valoración de funciones, competencias, habilidades blandas y actitud.