
ACUERDO 26/2013

DEL CONSEJO DE LA COMISIÓN DE DERECHOS HUMANOS DEL DISTRITO FEDERAL, POR EL QUE SE APRUEBA LA MODIFICACIÓN DE LA “METODOLOGÍA DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO” DEL PERSONAL PROFESIONAL.

En la Ciudad de México, Distrito Federal, a los dieciséis días del mes de diciembre de dos mil trece, las y los Consejeros presentes, así como la Presidenta de la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal y del H. Consejo de la misma, por unanimidad de votos, en términos de lo dispuesto por los artículos 2, 6, 7, 20 fracciones I, III y IX, 22 fracciones II, V, XII y XVII, y 70 segundo párrafo de la Ley de la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal; 5°, 9°, 14, 15, 16, 17 fracción XI, 19, 20 fracciones II, VIII y X, 26 fracción XX, 41 ter fracciones I, IV y VI, y 43 primer párrafo de su Reglamento Interno; 1°, 3° fracción III, 4° fracciones III y IV, 7°, 8°, 15°, 16° fracciones I, II y III, 18° fracción III, 19° fracción III, 20° fracción XI, 181°, 181° bis, 181° ter, 181° quater y 207° del Estatuto del Servicio Profesional en Derechos Humanos del Distrito Federal.

CONSIDERANDO

1. Que uno de los objetos del Servicio Profesional en Derechos Humanos es asegurar que la CDHDF cuente con personal altamente calificado para el desarrollo de sus actividades, para lo cual, entre otros, cuenta con el proceso de Gestión de Desempeño, mediante el cual se evalúa a las y los integrantes del Servicio Profesional a través de un sistema de valoración cualitativa y cuantitativa de la función realizada, así como de su desarrollo, de conformidad con el Estatuto del Servicio Profesional en Derechos Humanos y la Metodología de la Gestión del Desempeño.
2. Que mediante acuerdo 44/2010 de fecha 9 de diciembre de 2010, el H. Consejo de esta Comisión aprobó la Metodología para la Evaluación Anual del

Desempeño de las y los Integrantes del Servicio Profesional en Derechos Humanos.

3. Que para consolidar el proceso de Evaluación del Desempeño del Servicio Profesional, el H. Consejo de esta Comisión a través del acuerdo 23/2012 de fecha 25 de octubre de 2012, aprobó la modificación de la Metodología, fortaleciendo el instrumento denominado "Metodología para la Gestión del Desempeño", además de incorporar modificaciones de carácter operacional.
4. Que como resultado de la implementación de la Evaluación del Desempeño del ejercicio 2012, la Coordinación del Servicio Profesional en Derechos Humanos realizó un intenso trabajo de análisis y estudio comparado con otros modelos de evaluación del desempeño utilizados en otras instituciones, tendientes al fortalecimiento de dicho proceso, mediante los cuales se pretende que su aplicación se apege a las necesidades y condiciones institucionales.
5. Que las modificaciones a la Metodología consisten en lo siguiente: a) la incorporación del instrumento denominado "Diccionario de habilidades y competencias", el cual funciona como una herramienta para fortalecer la evaluación del desempeño del Personal Profesional respecto de las habilidades y competencias establecidas en el Catálogo General de Cargos y Puestos de la CDHDF; b) refactorizar cada una de las habilidades y competencias, así como sus niveles de desempeño, con el propósito de que las y los integrantes cuenten con una variedad amplia de descriptores al momento de su evaluación; y c) la modificación de los instrumentos de verificación y seguimiento respectivos a la evaluación de las habilidades y competencias, lo que a su vez contribuye a la consolidación de certeza jurídica en el proceso.
6. Que con base en lo señalado con antelación, se garantiza un proceso de evaluación del desempeño acorde a los principios de no discriminación, equidad de género, igualdad de oportunidades, desempeño adecuado, evaluación

permanente, transparencia de los procedimientos y rendición de cuentas, principios que rigen al Servicio Profesional en Derechos Humanos de la CDHDF.

7. Que por lo anterior, se solicita la aprobación de las modificaciones a la Metodología con efecto retroactivo al 1° de enero de 2013, toda vez que su aplicación resultará en beneficio de las y los integrantes del Servicio Profesional, pues éstas reducirán la subjetividad de las evaluaciones en lo correspondiente a las habilidades y competencias, además de permitirles detectar sus fortalezas y debilidades al contar con un mayor número de descriptores en beneficio de su desarrollo de carrera.
8. Que la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal es un organismo público autónomo con personalidad jurídica y patrimonio propios, en virtud de lo cual no recibe instrucciones o indicaciones de autoridad o servidor público alguno en el desempeño de sus funciones, en el ejercicio de su autonomía y del presupuesto anual que se le asigne por ley, cuyo objeto es la protección, defensa, vigilancia, promoción, estudio, educación y difusión de los derechos humanos.
9. Que la Comisión se integra con la o el Presidente, el Consejo, las o los Visitadores Generales que determine su Reglamento Interno, el Contralor Interno y con el personal profesional, técnico y administrativo necesario para el desarrollo de sus actividades.
10. Que entre las facultades del Consejo se encuentran las de establecer los lineamientos generales para las actividades de la Comisión; así como aprobar, mediante acuerdos, las políticas y lineamientos generales, los programas, normas, manuales y procedimientos administrativos internos de la misma, tal como lo es la aprobación de la Metodología correspondiente a la Gestión del Desempeño del Personal Profesional y en su caso las modificaciones de la misma.

11. Que corresponde a la o el Presidente de la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal, presentar al Consejo para su aprobación la Metodología de la Gestión del Desempeño del Personal Profesional, y en su caso, las propuestas de modificación a la misma.
12. Que conforme a lo establecido en el artículo 15° del Estatuto del Servicio Profesional, cuando resulte procedente, y con el propósito de garantizar la seguridad jurídica del Personal Profesional, las disposiciones relativas a la Gestión del Desempeño, deberán ser reformadas con antelación al año fiscal en que se aplicará; no obstante, en caso extraordinario, el Consejo podrá aprobar las modificaciones procedentes, salvaguardando en todo momento los derechos de las y los evaluados.
13. Que para el desarrollo de las funciones y despacho de los asuntos que corresponden a la Comisión, cuenta con diversas áreas de apoyo dentro de las que se encuentra la Coordinación del Servicio Profesional en Derechos Humanos a la que corresponde, entre otras atribuciones, coordinar, elaborar, integrar y proponer oportunamente a la o el Presidente para su posible aprobación el proyecto de Metodología de la Gestión del Desempeño del Personal Profesional.
14. Que dicha reforma fortalece al proceso de Gestión del Desempeño, toda vez que permite hacer las adecuaciones de carácter específico (técnico y operativo) que surjan ante las necesidades del Servicio y las condiciones institucionales, de manera oportuna para su implementación.

Por lo anterior se emite el siguiente:

ACUERDO

PRIMERO. Se aprueba la modificación a la Metodología de la Gestión del Desempeño, en los términos que se indican en el anexo uno, que forma parte integral del presente Acuerdo, así como su aplicación retroactiva al 1° de enero de 2013.

SEGUNDO. El presente Acuerdo entrará en vigor al día siguiente de su aprobación.

TERCERO. Se instruye a la Coordinación del Servicio Profesional en Derechos Humanos para que notifique en un plazo no mayor a diez días hábiles a las y los integrantes del Servicio Profesional en Derechos Humanos las modificaciones aprobadas a la Metodología de la Gestión del Desempeño, a través de la dirección de correo institucional y por Estrados Institucionales.



[Handwritten signature]



***ANEXO 1. MODIFICACIÓN A LA
METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DEL
DESEMPEÑO DEL SERVICIO PROFESIONAL
EN DERECHOS HUMANOS***

Diciembre 2013

**Comisión de Derechos Humanos
del Distrito Federal**

[Handwritten signature]

COORDINACIÓN DEL SERVICIO PROFESIONAL EN DERECHOS HUMANOS

MÓNICA MARTÍNEZ DEL PEÑA
COORDINADORA DEL SERVICIO PROFESIONAL EN DERECHOS HUMANOS

ROSSANA RAMÍREZ DAGGIO
SUBDIRECTORA DE FORMACIÓN PROFESIONAL

RAÚL EINAR URBANO ZETINA
SUBDIRECTOR DE FORMACIÓN Y EVALUACIÓN DEL SERVICIO PROFESIONAL

HÉCTOR ROSALES ZARCO
JEFE DE DEPARTAMENTO DE CONTENIDOS

ANA LAURA RODRÍGUEZ COLUNGA
JEFE DE DEPARTAMENTO DE CONTROL Y REGISTRO DE PERSONAL

JAVIER PEREA TORRES
ESPECIALISTA EN CONTROL DEL SERVICIO PROFESIONAL

NORMA CLAUDIA HERRERA
ESPECIALISTA EN LOGÍSTICA

DULCE MARÍA GÓMEZ VIEYRA
SECRETARIA

JUAN LUIS LÓPEZ TORRES
AUXILIAR ADMINISTRATIVO

PRESTADORES DE SERVICIOS PROFESIONALES

CRUZ DANIEL MORALES CUADRILLA
DUNIA IVETTE CÓRDOBA RAMÍREZ
MARLON LEOBARDO MANRIQUE



PRESENTACIÓN

Como resultado de la implementación de la *Evaluación del Desempeño del ejercicio 2012*, la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal (CDHDF), a través de la Coordinación del Servicio Profesional en Derechos Humanos, realizó un intenso trabajo de análisis y ajuste en los instrumentos de verificación y seguimiento utilizados para el proceso de *Evaluación del Desempeño*. Se trata modificaciones tendientes al fortalecimiento de dicho proceso, adecuados a las necesidades y condiciones institucionales.

Principalmente son modificaciones de carácter operacional los cuales beneficiarán a la institución salvaguardando los derechos de las y los integrantes del Servicio Profesional y garantizándoles certeza jurídica.

En este sentido, el Estatuto del Servicio Profesional en Derechos Humanos (ESPDH) de la CDHDF, establece que la o el Presidente presentará para su aprobación ante el Consejo el proyecto de Gestión del Desempeño del Personal Profesional, por lo que a continuación se presentan las modificaciones a los instrumentos de verificación y seguimiento de la *Metodología* y los indicadores correspondientes.

Como se mencionó, resultado de la experiencia en la implementación de la *Evaluación anual del Desempeño* del ejercicio 2012, a partir del segundo semestre de 2013 la Coordinación del Servicio Profesional realizó un intenso trabajo de análisis y estudio comparado con otros modelos de evaluación del desempeño utilizados en otras instituciones para ajustar los instrumentos utilizados en la metodología del desempeño del Servicio Profesional de la CDHDF.



PRINCIPALES MODIFICACIONES

Las modificaciones a la Metodología consisten en lo siguiente:

Incorporación del instrumento denominado “Diccionario de habilidades y competencias”, el cual funciona como una herramienta para fortalecer la evaluación del desempeño del Personal Profesional respecto de las habilidades y competencias establecidas en el Catálogo General de Cargos y Puestos de la CDHDF.

Refactorización cada una de las habilidades y competencias, así como sus niveles de desempeño, con el propósito de que las y los integrantes cuenten con una variedad amplia de descriptores al momento de su evaluación.

Modificación de los instrumentos de verificación y seguimiento respectivos a la evaluación de las habilidades y competencias, lo que a su vez contribuye a la consolidación de certeza jurídica en el proceso.

Lo anterior garantiza un proceso de evaluación del desempeño acorde a los principios de no discriminación, equidad de género, igualdad de oportunidades, desempeño adecuado, evaluación permanente, transparencia de los procedimientos y rendición de cuentas, principios que rigen al Servicio Profesional en Derechos Humanos de la CDHDF.

Desde su diseño, se ha buscado que la Gestión del Desempeño (GD) se oriente a resultados verificables que se puedan medir y registrar, a través de un proceso de diálogo entre evaluadores (as) y evaluados(as), que les permita a las y los Integrantes del Servicio Profesional en Derechos Humanos tener claridad sobre lo que se espera de su desempeño laboral conforme a las metas institucionales. Estos ajustes han tenido como una de sus principales directrices la búsqueda de modelos más sencillos y flexibles, que permitan evolucionar con el tiempo, corregir problemas surgidos durante su implementación y avanzar en el desarrollo institucional al incorporar nuevas rutinas de trabajo, apegadas a los más altos estándares en derechos humanos para lograr plenamente el cumplimiento del objeto de la CDHDF.



Para consolidar el proceso de Gestión del Desempeño del Servicio Profesional, el Consejo de esta Comisión a través del **Acuerdo 23/2012** de fecha **25 de octubre de 2012**, aprobó la modificación de la Metodología, fortaleciendo el instrumento denominado "*Metodología para la Gestión del Desempeño*", además de incorporar modificaciones de carácter operacional.

En este sentido, a continuación se proponen las modificaciones a los apartados siguientes:

I. Generalidades de la Gestión del Desempeño.

(...)

2.2 Competencias y/o Habilidades

El factor *Competencias* y *Habilidades* representa el **aspecto cualitativo** del desempeño de la o él evaluado. Los comportamientos asociados a cada competencia y/o habilidad requerida por el puesto son **valorados** por la o el **superior jerárquico** y la **autoevaluación** de la o el evaluado.

Que en el apartado *2.2 Competencias y/o Habilidades*, página 11 de dicho documento, se establece la manera en que las habilidades y competencias se evaluaban mediante una escala ordinal de cinco niveles de frecuencia cuya puntuación se definía como a continuación se muestra:

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

En este sentido, se propone, como parte de las modificaciones en este tema, que ahora cada *Habilidad y Competencia* se evaluará con cuatro descriptores de desempeño (en lugar de los cinco niveles de frecuencia), a saber: **No Satisfactorio**, **Regular**, **Satisfactorio** y **Sobresaliente**, a su vez cada descriptor será valorado con una escala numérica del **1 a 12**, en donde 1 es un desempeño no satisfactorio y 12 es un desempeño sobresaliente (máxima puntuación).

Por lo anterior, se realizó una **refactorización** numérica, **dependiendo de cada Cargo y Puesto** del Catálogo General de Cargos de la CDHDF., sin que lo anterior afecte el 30 por ciento que representan las habilidades y competencias en la evaluación final. (Véase cuadro número 1)

Así mismo, es importante señalar que para hacer los cambios que se proponen en los formatos fue necesario también hacer ajustes al Diccionario de Habilidades y Competencias del Servicio Profesional en cuanto a la clasificación de las competencias y habilidades de cada cargo/puesto, **reagrupándose en tres factores: "Aptitudes y Actitudes", "Resultados" y "Eficiencia"**. Lo anterior se observa de forma más detallada en el ejemplo de la cédula del cargo/puesto de Visitador Adjunto Auxiliar de Investigación:

Cuadro 1: Descriptores de Desempeño y escala numérica

Descriptor de Desempeño de las competencias y habilidades	Puntuación
No Satisfactorio	1
	2
	3
Regular	4
	5
	6
Satisfactorio	7
	8
	9
Sobresaliente	10
	11
	12

**Ejemplo: del cargo Personal de Enlace/puesto Visitador Adjunto Auxiliar de Investigación
Reagrupación Competencias y Habilidades.**

Visitador Adjunto Auxiliar de Investigación			
Actitudes y Aptitudes	Orientación al Servicio	9	31
	Negociación	6	
	Toma de Decisiones	5	
	Trabajo bajo presión	5	
	Pensamiento Analítico	3	
	Búsqueda de Información	3	
Eficiencia	Planeación y Organización	18	33
	Trabajo en Equipo	15	
Resultados	Ejecución y Administración de	18	36
	Calidad de Trabajo	18	
		10	100
		100	100

Refactorización de Competencias y Habilidades.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Orientación al Servicio	9	0.75	1.50	2.25	3.00	3.75	4.50	5.25	6.00	6.75	7.50	8.25	9.00
Negociación	6	0.50	1.00	1.50	2.00	2.50	3.00	3.50	4.00	4.50	5.00	5.50	6.00
Toma de Decisiones	5	0.42	0.83	1.25	1.67	2.08	2.50	2.92	3.33	3.75	4.17	4.58	5.00
Trabajo bajo presión	5	0.42	0.83	1.25	1.67	2.08	2.50	2.92	3.33	3.75	4.17	4.58	5.00
Pensamiento Analítico	3	0.25	0.50	0.75	1.00	1.25	1.50	1.75	2.00	2.25	2.50	2.75	3.00
Búsqueda de Información	3	0.25	0.50	0.75	1.00	1.25	1.50	1.75	2.00	2.25	2.50	2.75	3.00
Planeación y Organización	18	1.50	3.00	4.50	6.00	7.50	9.00	10.50	12.00	13.50	15.00	16.50	18.00
Trabajo en Equipo	15	1.25	2.50	3.75	5.00	6.25	7.50	8.75	10.00	11.25	12.50	13.75	15.00
Ejecución y Administración de Procesos	18	1.50	3.00	4.50	6.00	7.50	9.00	10.50	12.00	13.50	15.00	16.50	18.00
Calidad de Trabajo	18	1.50	3.00	4.50	6.00	7.50	9.00	10.50	12.00	13.50	15.00	16.50	18.00

Por lo tanto, la calificación final del factor **Competencias y/o Habilidades se mantiene en 30%** de la calificación total y se obtiene a partir del promedio simple de las calificaciones obtenidas en cada uno de los grados de dominio de cada competencia y la ponderación será conforme lo indica la tabla de competencias establecida para cada puesto.

Para dar certeza a las y los evaluados de esta modificación (refactorización), en el apartado de "Instrumentos de Verificación y Seguimiento" se incorporaron **Tablas de Ponderación de Competencias y/o Habilidades por Puesto (34)**.

[Handwritten signature]

IV.Formatos

En dicho Acuerdo (23/2012 de fecha 25 de octubre de 2012) el **apartado IV** denominado **“Formatos”** es parte integral del mismo, por lo que, derivado de las modificaciones que ahora se proponen en aras de consolidar una cultura de evaluación acorde con los principios que rigen al Servicio Profesional, **se propone modificar todos los formatos que integran dicho apartado y denominarlo:**

“Instrumentos de verificación y seguimiento”

Dichos instrumentos, a partir de estas modificaciones, en adelante deberán utilizarse para la Evaluación Anual del Desempeño del Servicio Profesional.

Las modificaciones que se incluyen en los “instrumentos de verificación y seguimiento” consisten principalmente en la incorporación de un espacio en el cual las y los Evaluadores **deberán fundar y motivar en caso de que** utilicen la escala de calificación **“Alto” (supera los requisitos exigidos)** en la evaluación del **“Logro Individual”** correspondiente a los atributos de *Calidad, Oportunidad y Usos de Recursos*.

Asimismo, en el caso de las **“Aportaciones extraordinarias”** para reconocer éstas se agregaron a la ***Cédula De Evaluación Final***, requisitos obligatorios que permitan obtener mayor información para el análisis, y en su caso, la aprobación de las mismas. Es decir, ahora cada evaluador(a) **deberá fundar y motivar las evidencias** que acreditan las aportaciones extraordinarias.

Finalmente, y como parte integral de las modificaciones se propone la **incorporación y aprobación** del instrumento denominado **“Diccionario de Habilidades y Competencias”**, el cual funciona como una herramienta para fortalecer la evaluación del desempeño del Personal Profesional respecto de las habilidades y competencias establecidas en el Catálogo General de Cargos y Puestos de la CDHDF.



En dicho instrumento, y acorde a las habilidades y competencias establecidas en el Catálogo General de Cargos y Puestos de la CDHDF en aquellas plazas que pertenecen al Servicio Profesional, se establece una escala ordinal de cinco niveles de frecuencia en donde 1 es el menor y 5 es el mayor grado de dominio o complejidad de los comportamientos con base en criterios taxonómicos que se refieren en el diccionario en cuestión.



IV. Instrumentos de Verificación y seguimiento.



Instrumento 1. Acuerdo de Desempeño y Bitácora (Evaluadora/r + Evaluada/o acuerdan)

Acuerdo de Desempeño			
Nombre de la o el Evaluado	Puesto	Área de Adscripción	RFC
Visitador Adjunto Auxiliar de Investigación			
Nombre de la o el Evaluador	Puesto de la o el Evaluador	Nombre de la o el Titular	Puesto de la o el Titular
Año de Evaluación: 20 <input style="width: 30px;" type="text"/>			
En caso de: Licencia <input type="checkbox"/> Reasignación <input type="checkbox"/> Encargatura de Desempeño <input type="checkbox"/> Ingreso por concurso <input type="checkbox"/> Ascenso por concurso <input type="checkbox"/>			
En cualquiera de los casos anteriores, especifique el periodo de evaluación:			
Número de metas a evaluar durante este periodo de evaluación: <input style="width: 50px;" type="text"/>			
Para visualizar la cédula de competencias y habilidades correspondiente al puesto que ocupa, de un click sobre el enlace que aparece a continuación:			
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> Visitador Adjunto Auxiliar de Investigación </div>			

Verbo infinitivo	Logro a alcanzar	¿Para qué?	¿Para cuándo?	Eficacia	Peso Meta 1	Acciones realizadas	Nivel de eficacia alcanzado	Evidencias documentales
				Número			Número	
				3	23.00%			
				Descripción			Descripción	
				Informes			informe	
Factor 2. Eficiencia								
Atributos	Descripción de los requisitos a cumplir por cada atributo					<small>Alta con una "X" en alto, esperada o bajo según sea el caso</small> ALTO - Supera los requisitos exigidos ESPERADO - Cumple con los BAJO - Por debajo de los		
Calidad						En caso de marcar "ALTO", motive cómo superó los requisitos establecidos:		
Oportunidad						En caso de marcar "ALTO", motive cómo superó los requisitos establecidos:		
Uso de Recursos						En caso de marcar "ALTO", motive cómo superó los requisitos establecidos:		





X

Am

w

Instrumento 2. Cédula de Valoración de Habilidades y/o Competencias

Cédula de Competencias																		
Vicerrectoría General																		
Vicerrectoría (a) Adjunta (a) Auxiliar de Investigación																		
Nombre de la o el evaluado:						Área de Adscripción:												
Nombre de la o el evaluador:						Puesto de la o el evaluador:												
<p>Recuerda que la valoración de competencias realizada por los pares, de acuerdo a la metodología de Gestión del Desempeño actual, no tiene impacto en la calificación final; sin embargo, la información proporcionada será fundamental para el proceso de retroalimentación realizado por el superior jerárquico; así como para identificar brechas en las competencias requeridas para el óptimo desempeño del puesto.</p> <p>Para completar la cédula te pedimos colocar una "X" en la columna de la opción que consideres describe de mejor forma la frecuencia en la que la o el evaluado muestra el comportamiento.</p>																		
Competencias Funcionales																		
Actitudes y Aptitudes	Negociación. Proceso de lograr la aceptación de ideas, propósitos e intereses identificando las posiciones propias y ajenas en una negociación a fin de alcanzar acuerdos satisfactorios para ambas partes.					No satisfactorio	Regular	Satisfactorio	Sobresaliente									
						Su habilidad de negociación se percibe limitada.	Ocasionalmente realiza acuerdos satisfactorios para la institución, pero no siempre para la otra parte por no considerar su punto de vista.	En la mayoría de sus procesos de negociación llega a acuerdos satisfactorios para todos/as.	Es una persona reconocida por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos/as.									
	Grado de Dominio requerido: 3					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
	1. Identificar la visión institucional y las necesidades de las partes involucradas para establecer acuerdos.																	X
	2. Establecer los puntos a resolver y las ventajas que las partes involucradas pueden obtener de la negociación.																	X
	3. Encauzar la negociación con actitud profesional y propositiva para lograr el objetivo.																X	
	Orientación al Servicio. Implica el esfuerzo de ayudar a los demás demostrando interés, sensibilidad, agilidad y eficacia ante la resolución de las necesidades y demandas planteadas.					No satisfactorio	Regular	Satisfactorio	Sobresaliente									
						Se anticipa a resolver las necesidades de los demás superando las expectativas de sus requerimientos.	Reacciona ante las necesidades de los usuarios, peticionarios y/o actores y las resuelve en la medida que le son requeridas.	Requiere de tiempos adicionales para atender las necesidades de los usuarios, peticionarios y/o actores.	Generalmente presta importancia a las necesidades de los usuarios, peticionarios y/o actores.									
	Grado de Dominio requerido: 3					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
	1. Interpretar adecuadamente las necesidades de la o el peticionario/usuario/destinatario y responder rápidamente ante problemas sencillos.																	X
	2. Mantener una actitud de disponibilidad hacia el equipo de trabajo y/o hacia la o el peticionario/usuario/destinatario para escuchar atentamente sus quejas y/o inquietudes.																	X
	3. Realizar el seguimiento de las necesidades de el equipo de trabajo y/o la o el peticionario/usuario/destinatario para cumplir con sus requerimientos.																	X
Toma de Decisiones. Es un proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona entre varias alternativas el curso de acción óptimo.					No satisfactorio	Regular	Satisfactorio	Sobresaliente										
					Requiere que sus superiores le definan las alternativas de solución.	En situaciones de relevancia se hace llegar de la información necesaria que le permita tomar decisiones.	Recaba información a fin de construir un contexto para identificar las alternativas que le permitan la adecuada toma de decisiones.	Supera ampliamente las expectativas, recabando siempre información a fin de tener un contacto amplio sobre los hechos, la importancia y/o urgencia de las situaciones a resolver.										
Grado de Dominio requerido: 2					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1. Identificar las alternativas de solución que se presentan ante una situación de decisión.																	X	
2. Establecer criterios de decisión tomando en cuenta los lineamientos de la institución.																	X	
Trabajo bajo Presión. Mantener la estabilidad emocional y el nivel de eficacia y eficiencia en situaciones de presión, oposición, desacuerdo y de dificultades o fracasos, liberando la tensión de una manera aceptable para los demás.					No satisfactorio	Regular	Satisfactorio	Sobresaliente										
					Su desempeño puede deteriorarse en situaciones de mucha presión. Ya sea por los tiempos o por situaciones de oposición, desacuerdo o diversidad.	Alcanza los objetivos aunque se sienta presionado/a. Su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.	Alcanza los objetivos aunque se sienta presionado/a. Su desempeño es adecuado en situaciones de mucha exigencia.	Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes, desacuerdos, oposición o diversidad. Su desempeño es elevado en situaciones de mucha exigencia.										
Grado de Dominio requerido: 3					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1. Conservar la calma en situaciones de urgencia o presión.																	X	
2. Escuchar las quejas de las y los peticionarios / usuarios / destinatarios y contestar con empatía.																	X	
3. Mantener un enfoque lógico y controlado en situaciones problemáticas o conflictivas que exigen una acción rápida y precisa.																	X	
Pensamiento Analítico. Realizar análisis lógicos, identificar problemas, reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes.					No satisfactorio	Regular	Satisfactorio	Sobresaliente										
					Muestra pobre capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes.	Puede analizar e identificar problemas coordinando algunos datos relevantes.	Tiene alta capacidad para analizar información e identificar problemas coordinando datos relevantes.	Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes.										
Grado de Dominio requerido: 2					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1. Analizar un proceso o problema complejo.																	X	
2. Realizar un diagnóstico completo de la situación, poniendo los problemas en contexto de todo el sistema y destacando las causas profundas.																	X	
Búsqueda de Información. Poner en marcha sistemas o prácticas que permiten recoger información de forma habitual.					No satisfactorio	Regular	Satisfactorio	Sobresaliente										
					Su interés en el manejo de información es limitado.	La búsqueda de información lo realiza mediante técnicas adecuadas.	Hace uso de diversas fuentes para la búsqueda de información.	Tiene habilidad para coordinar la búsqueda de información a través de diferentes fuentes especializadas.										
Grado de Dominio requerido: 5					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1. Identificar y seleccionar la información relevante.																	X	
2. Utilizar la herramienta de búsqueda específica de cada tipo de recurso informático.																	X	
3. Diseñar estrategias de búsqueda.																	X	
4. Comparar y optimizar la información de diversas fuentes.																	X	
5. Dirigir la búsqueda y obtención de información por otras personas haciendo que se la remitan.																	X	

Instrumento 3. Cédula final de Evaluación anual del Desempeño

Nombre de la el Evaluado:	0			Puesto:	0	
Nombre de la el Evaluador:	0			Puesto:	0	
Nombre de la el Titular:	0			Área:	0	
Periodo de Evaluación:	0			Metas	5	
A. Logro Individual						
Meta 1	0					Calificación ponderada 70.000%
Factores	Indicadores	Peso	Nivel alcanzado	Nivel ponderado	Calificación de la meta	
Eficacia	Logro de la meta	23%	100%	23%	49.00%	
	Calidad	7%	A	7%	21.00%	
Eficiencia	Oportunidad	7%	A	7%		
	Uso de Recursos	7%	A	7%		
Meta 2						
Factores	Indicadores	Peso	Nivel alcanzado	Nivel ponderado	Calificación de la meta	
Eficacia	Logro de la meta	23%	100%	23%	49.00%	
	Calidad	7%	A	7%	21.00%	
Eficiencia	Oportunidad	7%	A	7%		
	Uso de Recursos	7%	A	7%		
Meta 3						
Factores	Indicadores	Peso	Nivel alcanzado	Nivel ponderado	Calificación de la meta	
Eficacia	Logro de la meta	23%	100%	23%	49.00%	
	Calidad	7%	A	7%	21.00%	
Eficiencia	Oportunidad	7%	A	7%		
	Uso de recursos	7%	A	7%		
Meta 4						
Factores	Indicadores	Peso	Nivel alcanzado	Nivel ponderado	Calificación de la meta	
Eficacia	Logro de la meta	23%	100%	23%	49.00%	
	Calidad	7%	A	7%	21.00%	
Eficiencia	Oportunidad	7%	A	7%		
	Uso de recursos	7%	A	7%		
Meta 5						
Factores	Indicadores	Peso	Nivel alcanzado	Nivel ponderado	Calificación de la meta	
Eficacia	Logro de la meta	8%	100%	8%	49.00%	
	Calidad	7%	A	7%	21.00%	
Eficiencia	Oportunidad	7%	A	7%		
	Uso de recursos	7%	A	7%		
Meta 6						
Factores	Indicadores	Peso	Nivel alcanzado	Nivel ponderado	Calificación de la meta	
Eficacia	Logro de la meta	1%		0%	0%	
	Calidad	7%		FALSO	0.00%	
Eficiencia	Oportunidad	7%		FALSO		
	Uso de recursos	7%		FALSO		
Meta 7						
Factores	Indicadores	Peso	Nivel alcanzado	Nivel ponderado	Calificación de la meta	
Eficacia	Logro de la meta	1%		0%	0.00%	
	Calidad	7%		FALSO	0.00%	
Eficiencia	Oportunidad	7%		FALSO		
	Uso de recursos	7%		FALSO		
B. Competencias y/o Habilidades Clave						
Porcentaje obtenido en la Autoevaluación						
Porcentaje obtenido en la valoración de la c el Evaluador					0.000%	




 m

C. Aportaciones Extraordinarias

Si es el caso, describa la aportación extraordinaria realizada por la o el integrante.

¿La actividad realizada estaba contemplada en algún rubro del Acuerdo de Desempeño?

Si

No

Describa los atributos de calidad que usted como Evaluador/a observó en el desarrollo de la actividad.

Indique los beneficios verificables que aportó la o el integrante con esta iniciativa.

Recuerde entregar a la CSPDH las evidencias correspondientes para su validación (físicas o electrónicas).

10%
Adicional a la
Calificación final

Calificación Final 70.000%

Evaluada/o

Evaluador/a

Titular

Nombre y firma

Nombre y firma

Nombre y firma



[Handwritten signature]

1.2. Tablas de Ponderación aplicables para la evaluación de Competencias y/o Habilidades establecidas para cada cargo de la Secretaría para la Promoción de los Derechos Humanos e Incidencia en Políticas Públicas

Director(a) de Área				Competencias y/o Habilidades												
Actuades				Valor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	3	Relaciones Públicas	Actuad	17	1.42	2.83	4.25	5.67	7.09	8.50	9.92	11.33	12.75	14.17	15.58	17.00
	8	Comunicación	Actuad	14	1.17	2.33	3.50	4.67	5.83	7.00	8.17	9.33	10.50	11.67	12.83	14.00
Aptitudes	1	Liderazgo	Aptud	11	0.92	1.83	2.75	3.67	4.58	5.50	6.42	7.33	8.25	9.17	10.08	11.00
	4	Pensamiento Analítico	Aptud	9	0.67	1.33	2.00	2.67	3.33	4.00	4.67	5.33	6.00	6.67	7.33	8.00
	5	Solución de Problemas	Aptud	7	0.58	1.17	1.75	2.33	2.92	3.50	4.08	4.67	5.25	5.83	6.42	7.00
Eficiencia	2	Planación y Organización	Eficiencia	20	1.67	3.33	5.00	6.67	8.33	10.00	11.67	13.33	15.00	16.67	18.33	20.00
	6	Trabajo en Equipo	Eficiencia	16	1.33	2.67	4.00	5.33	6.67	8.00	9.33	10.67	12.00	13.33	14.67	16.00
				100	8.33	16.67	25.00	33.33	41.67	50.00	58.33	66.67	75.00	83.33	91.67	100.00
Subdirector(a) de Área				Competencias y/o Habilidades												
Actuades				Valor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	3	Relaciones Públicas	Actuad	17	1.42	2.83	4.25	5.67	7.09	8.50	9.92	11.33	12.75	14.17	15.58	17.00
	8	Comunicación	Actuad	14	1.17	2.33	3.50	4.67	5.83	7.00	8.17	9.33	10.50	11.67	12.83	14.00
Aptitudes	1	Liderazgo	Aptud	11	0.92	1.83	2.75	3.67	4.58	5.50	6.42	7.33	8.25	9.17	10.08	11.00
	4	Pensamiento Analítico	Aptud	9	0.67	1.33	2.00	2.67	3.33	4.00	4.67	5.33	6.00	6.67	7.33	8.00
	5	Solución de Problemas	Aptud	7	0.58	1.17	1.75	2.33	2.92	3.50	4.08	4.67	5.25	5.83	6.42	7.00
Eficiencia	2	Planación y Organización	Eficiencia	20	1.67	3.33	5.00	6.67	8.33	10.00	11.67	13.33	15.00	16.67	18.33	20.00
	6	Trabajo en Equipo	Eficiencia	16	1.33	2.67	4.00	5.33	6.67	8.00	9.33	10.67	12.00	13.33	14.67	16.00
				100	8.33	16.67	25.00	33.33	41.67	50.00	58.33	66.67	75.00	83.33	91.67	100.00
Jefe(a) de Departamento				Competencias y/o Habilidades												
Aptitudes				Valor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	1	Liderazgo	Aptud	10	0.83	1.67	2.50	3.33	4.17	5.00	5.83	6.67	7.50	8.33	9.17	10.00
	5	Trabajo bajo presión	Aptud	9	0.67	1.33	2.00	2.67	3.33	4.00	4.67	5.33	6.00	6.67	7.33	8.00
	6	Negociación	Aptud	8	0.67	1.33	2.00	2.67	3.33	4.00	4.67	5.33	6.00	6.67	7.33	8.00
	8	Pensamiento Analítico	Aptud	6	0.60	1.00	1.50	2.00	2.50	3.00	3.50	4.00	4.50	5.00	5.50	6.00
Actuades	2	Relaciones Públicas	Actuad	17	1.42	2.83	4.25	5.67	7.09	8.50	9.92	11.33	12.75	14.17	15.58	17.00
	4	Comunicación	Actuad	14	1.17	2.33	3.50	4.67	5.83	7.00	8.17	9.33	10.50	11.67	12.83	14.00
Eficiencia	3	Trabajo en Equipo	Eficiencia	16	1.59	3.17	4.75	6.33	7.92	9.50	11.09	12.67	14.25	15.83	17.42	19.00
	7	Planación y Organización	Eficiencia	16	1.33	2.67	4.00	5.33	6.67	8.00	9.33	10.67	12.00	13.33	14.67	16.00
				100	8.33	16.67	25.00	33.33	41.67	50.00	58.33	66.67	75.00	83.33	91.67	100.00



Handwritten signature or initials in the bottom right corner.

1.4.2 Educación y Formación para la Paz y los Derechos Humanos

Director(a) de Área				Competencias y/o Habilidades												
				Valor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Actitudes	4	Relaciones Públicas	Actitud	15	1.25	2.50	3.75	5.00	6.25	7.50	8.75	10.00	11.25	12.50	13.75	15.00
	8	Flexibilidad	Actitud	10	0.89	1.67	2.50	3.33	4.17	5.00	5.83	6.67	7.50	8.33	9.17	10.00
Aptitudes	1	Liderazgo	Aptitud	9	0.75	1.50	2.25	3.00	3.75	4.50	5.25	6.00	6.75	7.50	8.25	9.00
	2	Desarrollo del Equipo	Aptitud	9	0.67	1.33	2.00	2.67	3.33	4.00	4.67	5.33	6.00	6.67	7.33	8.00
	3	Toma de Decisiones	Aptitud	7	0.59	1.17	1.75	2.33	2.92	3.50	4.09	4.67	5.25	5.83	6.42	7.00
	6	Negociación	Aptitud	6	0.42	0.83	1.25	1.67	2.09	2.50	2.92	3.33	3.75	4.17	4.58	5.00
	10	Solución de Problemas	Aptitud	4	0.33	0.67	1.00	1.33	1.67	2.00	2.33	2.67	3.00	3.33	3.67	4.00
	11	Trabajo bajo presión	Aptitud	4	0.33	0.67	1.00	1.33	1.67	2.00	2.33	2.67	3.00	3.33	3.67	4.00
Eficiencia y Resultados	5	Planificación y Organización	Eficiencia	12	1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	6.00	7.00	8.00	9.00	10.00	11.00	12.00
	9	Mejora Continua	Resultados	10	0.83	1.67	2.50	3.33	4.17	5.00	5.83	6.67	7.50	8.33	9.17	10.00
	7	Ejecución y Administración de Procesos	Resultados	16	1.33	2.67	4.00	5.33	6.67	8.00	9.33	10.67	12.00	13.33	14.67	16.00
			100	100												
	Subdirector(a) de Área															
Actitudes	4	Relaciones Interpersonales	Actitud	12	1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	6.00	7.00	8.00	9.00	10.00	11.00	12.00
	6	Relaciones Públicas	Actitud	10	0.83	1.67	2.50	3.33	4.17	5.00	5.83	6.67	7.50	8.33	9.17	10.00
	9	Manejo del Cambio	Actitud	9	0.75	1.50	2.25	3.00	3.75	4.50	5.25	6.00	6.75	7.50	8.25	9.00
Aptitudes	1	Liderazgo	Aptitud	10	0.89	1.67	2.50	3.33	4.17	5.00	5.83	6.67	7.50	8.33	9.17	10.00
	2	Desarrollo del equipo	Aptitud	9	0.75	1.50	2.25	3.00	3.75	4.50	5.25	6.00	6.75	7.50	8.25	9.00
	6	Trabajo bajo presión	Aptitud	7	0.59	1.17	1.75	2.33	2.92	3.50	4.09	4.67	5.25	5.83	6.42	7.00
	7	Toma de Decisiones	Aptitud	7	0.59	1.17	1.75	2.33	2.92	3.50	4.09	4.67	5.25	5.83	6.42	7.00
	3	Planificación y Organización	Eficiencia	19	1.50	3.00	4.50	6.00	7.50	9.00	10.50	12.00	13.50	15.00	16.50	18.00
Eficiencia y Resultados	8	Ejecución y Administración de Procesos	Resultados	19	1.50	3.00	4.50	6.00	7.50	9.00	10.50	12.00	13.50	15.00	16.50	18.00
			100	100												
	Jefe(a) de Departamento															
Actitudes	1	Liderazgo	Aptitud	12	1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	6.00	7.00	8.00	9.00	10.00	11.00	12.00
	4	Solución de Problemas	Aptitud	10	0.83	1.67	2.50	3.33	4.17	5.00	5.83	6.67	7.50	8.33	9.17	10.00
	6	Negociación	Aptitud	10	0.83	1.67	2.50	3.33	4.17	5.00	5.83	6.67	7.50	8.33	9.17	10.00
Actitudes	3	Identidad Colectiva	Actitud	13	1.09	2.17	3.25	4.33	5.42	6.50	7.59	8.67	9.75	10.83	11.92	13.00
	7	Relaciones Públicas	Actitud	10	0.83	1.67	2.50	3.33	4.17	5.00	5.83	6.67	7.50	8.33	9.17	10.00
	8	Flexibilidad	Actitud	10	0.83	1.67	2.50	3.33	4.17	5.00	5.83	6.67	7.50	8.33	9.17	10.00
Eficiencia y Resultados	2	Trabajo en Equipo	Eficiencia	13	1.09	2.17	3.25	4.33	5.42	6.50	7.59	8.67	9.75	10.83	11.92	13.00
	6	Planificación y Organización	Eficiencia	9	0.75	1.50	2.25	3.00	3.75	4.50	5.25	6.00	6.75	7.50	8.25	9.00
	9	Calidad de Trabajo	Resultados	13	1.09	2.17	3.25	4.33	5.42	6.50	7.59	8.67	9.75	10.83	11.92	13.00
			100	100												
	Enlace Profesional															
Actitudes	2	Trabajo bajo presión	Aptitud	13	1.09	2.17	3.25	4.33	5.42	6.50	7.59	8.67	9.75	10.83	11.92	13.00
	6	Aprendizaje	Aptitud	11	0.92	1.83	2.75	3.67	4.58	5.50	6.42	7.33	8.25	9.17	10.09	11.00
	9	Negociación	Aptitud	9	0.75	1.50	2.25	3.00	3.75	4.50	5.25	6.00	6.75	7.50	8.25	9.00
	9	Pensamiento Analítico	Aptitud	7	0.59	1.17	1.75	2.33	2.92	3.50	4.09	4.67	5.25	5.83	6.42	7.00
Actitudes y Eficiencia	1	Orientación al Servicio	Actitud	13	1.09	2.17	3.25	4.33	5.42	6.50	7.59	8.67	9.75	10.83	11.92	13.00
	3	Identidad Colectiva	Actitud	11	0.92	1.83	2.75	3.67	4.58	5.50	6.42	7.33	8.25	9.17	10.09	11.00
	5	Manejo del Cambio	Actitud	9	0.75	1.50	2.25	3.00	3.75	4.50	5.25	6.00	6.75	7.50	8.25	9.00
	7	Comunicación	Actitud	7	0.59	1.17	1.75	2.33	2.92	3.50	4.09	4.67	5.25	5.83	6.42	7.00
	10	Colaboración	Actitud	6	0.42	0.83	1.25	1.67	2.09	2.50	2.92	3.33	3.75	4.17	4.58	5.00
Eficiencia y Resultados	4	Trabajo en Equipo	Eficiencia	15	1.25	2.50	3.75	5.00	6.25	7.50	8.75	10.00	11.25	12.50	13.75	15.00
			100	100												

19

[Handwritten signatures and initials]

1.6. Tablas de Ponderación aplicables para la evaluación de Competencias y/o Habilidades establecidas para cada cargo del Centro de Investigación Aplicada en Derechos Humanos

Director(a) de Área				Competencias y/o Habilidades												
				Valor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Aptudes y Eficiencia	1	Liderazgo	Aptud	21	1.75	3.50	5.25	7.00	8.75	10.50	12.25	14.00	15.75	17.50	19.25	21.00
	2	Desarrollo del equipo	Aptud	20	1.67	3.33	5.00	6.67	8.33	10.00	11.67	13.33	15.00	16.67	18.33	20.00
	3	Pensamiento Analítico	Aptud	19	1.59	3.17	4.75	6.33	7.92	9.50	11.08	12.67	14.25	15.83	17.42	19.00
	5	Toma de Decisiones	Aptud	15	1.25	2.50	3.75	5.00	6.25	7.50	8.75	10.00	11.25	12.50	13.75	15.00
	4	Planeación y Organización	Eficiencia	25	2.08	4.17	6.25	8.33	10.42	12.50	14.58	16.67	18.75	20.83	22.92	25.00
				100	8.33	16.67	25.00	33.33	41.67	50.00	58.33	66.67	75.00	83.33	91.67	100.00
Subdirector(a) de Área				Competencias y/o Habilidades												
				Valor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Aptudes y Aptudes	4	Colaboración	Aptud	8	0.67	1.33	2.00	2.67	3.33	4.00	4.67	5.33	6.00	6.67	7.33	8.00
	1	Desarrollo del equipo	Aptud	17	1.42	2.83	4.25	5.67	7.09	8.50	9.92	11.33	12.75	14.17	15.58	17.00
Eficiencia y Resultados	2	Pensamiento Analítico	Aptud	15	1.25	2.50	3.75	5.00	6.25	7.50	8.75	10.00	11.25	12.50	13.75	15.00
	3	Planeación y Organización	Eficiencia	30	2.50	5.00	7.50	10.00	12.50	15.00	17.50	20.00	22.50	25.00	27.50	30.00
	5	Calidad de Trabajo	Resultado	30	2.50	5.00	7.50	10.00	12.50	15.00	17.50	20.00	22.50	25.00	27.50	30.00
				100	8.33	16.67	25.00	33.33	41.67	50.00	58.33	66.67	75.00	83.33	91.67	100.00
Jefe(a) de Departamento				Competencias y/o Habilidades												
				Valor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Aptudes	1	Pensamiento Analítico	Aptud	19	1.50	3.00	4.50	6.00	7.50	9.00	10.50	12.00	13.50	15.00	16.50	18.00
	2	Solución de Problemas	Aptud	15	1.25	2.50	3.75	5.00	6.25	7.50	8.75	10.00	11.25	12.50	13.75	15.00
Aptudes y Eficiencia	4	Búsqueda de Información	Aptud	12	1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	6.00	7.00	8.00	9.00	10.00	11.00	12.00
	3	Orientación al Servicio	Aptud	30	2.50	5.00	7.50	10.00	12.50	15.00	17.50	20.00	22.50	25.00	27.50	30.00
	5	Trabajo en Equipo	Eficiencia	25	2.08	4.17	6.25	8.33	10.42	12.50	14.58	16.67	18.75	20.83	22.92	25.00
				100	8.33	16.67	25.00	33.33	41.67	50.00	58.33	66.67	75.00	83.33	91.67	100.00



Handwritten signature or initials in the bottom right corner.

1.7. Tablas de Ponderación aplicables para la evaluación de Competencias y/o Habilidades establecidas para cada cargo de la Coordinación de Servicios Médicos y Psicológicos

Director(a) de Área				Competencias y/o Habilidades												
Actuades				Valor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Actuades	7	Comunicación	Actuad	10	0.83	1.67	2.50	3.33	4.17	5.00	5.83	6.67	7.50	8.33	9.17	10.00
	8	Relaciones Públicas	Actuad	10	0.83	1.67	2.50	3.33	4.17	5.00	5.83	6.67	7.50	8.33	9.17	10.00
Aptudes y Eficacia	1	Liderazgo	Aptud	15	1.25	2.50	3.75	5.00	6.25	7.50	8.75	10.00	11.25	12.50	13.75	15.00
	2	Desarrollo del Equipo	Aptud	14	1.17	2.33	3.50	4.67	5.83	7.00	8.17	9.33	10.50	11.67	12.83	14.00
	4	Pensamiento Analítico	Aptud	12	1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	6.00	7.00	8.00	9.00	10.00	11.00	12.00
	5	Trabajo bajo presión	Aptud	11	0.92	1.83	2.75	3.67	4.59	5.50	6.42	7.33	8.25	9.17	10.09	11.00
	6	Toma de Decisiones	Aptud	10	0.83	1.67	2.50	3.33	4.17	5.00	5.83	6.67	7.50	8.33	9.17	10.00
	3	Iniciativa	Eficiencia	18	1.50	3.00	4.50	6.00	7.50	9.00	10.50	12.00	13.50	15.00	16.50	18.00
				100	8.33	16.67	25.00	33.33	41.67	50.00	58.33	66.67	75.00	83.33	91.67	100.00
Subdirector(a) de Área				Competencias y/o Habilidades												
Actuades y Aptudes				Valor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Actuades y Aptudes	8	Relaciones Interpersonales	Actuad	5	0.42	0.83	1.25	1.67	2.09	2.50	2.92	3.33	3.75	4.17	4.59	5.00
	1	Liderazgo	Aptud	9	0.75	1.50	2.25	3.00	3.75	4.50	5.25	6.00	6.75	7.50	8.25	9.00
	3	Pensamiento Analítico	Aptud	7	0.58	1.17	1.75	2.33	2.92	3.50	4.09	4.67	5.25	5.83	6.42	7.00
	4	Trabajo bajo presión	Aptud	7	0.58	1.17	1.75	2.33	2.92	3.50	4.09	4.67	5.25	5.83	6.42	7.00
	5	Solución de Problemas	Aptud	7	0.58	1.17	1.75	2.33	2.92	3.50	4.09	4.67	5.25	5.83	6.42	7.00
	7	Toma de Decisiones	Aptud	5	0.42	0.83	1.25	1.67	2.09	2.50	2.92	3.33	3.75	4.17	4.59	5.00
	2	Trabajo en Equipo	Eficiencia	16	1.33	2.67	4.00	5.33	6.67	8.00	9.33	10.67	12.00	13.33	14.67	16.00
Eficacia y Resultados	6	Planificación y Organización	Eficiencia	14	1.17	2.33	3.50	4.67	5.83	7.00	8.17	9.33	10.50	11.67	12.83	14.00
	10	Iniciativa	Eficiencia	12	1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	6.00	7.00	8.00	9.00	10.00	11.00	12.00
	9	Ejecución y Administración de Procesos	Resultad	18	1.50	3.00	4.50	6.00	7.50	9.00	10.50	12.00	13.50	15.00	16.50	18.00
				100	8.33	16.67	25.00	33.33	41.67	50.00	58.33	66.67	75.00	83.33	91.67	100.00
Jefe(a) de Departamento				Competencias y/o Habilidades												
Actuades y Aptudes				Valor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Actuades y Aptudes	9	Manejo del Cambio	Actuad	11	0.92	1.83	2.75	3.67	4.59	5.50	6.42	7.33	8.25	9.17	10.09	11.00
	1	Liderazgo	Aptud	10	0.83	1.67	2.50	3.33	4.17	5.00	5.83	6.67	7.50	8.33	9.17	10.00
	2	Trabajo bajo presión	Aptud	10	0.83	1.67	2.50	3.33	4.17	5.00	5.83	6.67	7.50	8.33	9.17	10.00
	3	Pensamiento Analítico	Aptud	9	0.75	1.50	2.25	3.00	3.75	4.50	5.25	6.00	6.75	7.50	8.25	9.00
	6	Toma de Decisiones	Aptud	5	0.42	0.83	1.25	1.67	2.09	2.50	2.92	3.33	3.75	4.17	4.59	5.00
Eficacia y Resultados	4	Planificación y Organización	Eficiencia	18	1.50	3.00	4.50	6.00	7.50	9.00	10.50	12.00	13.50	15.00	16.50	18.00
	5	Iniciativa	Eficiencia	18	1.50	3.00	4.50	6.00	7.50	9.00	10.50	12.00	13.50	15.00	16.50	18.00
	7	Calidad de Trabajo	Resultad	18	1.50	3.17	4.75	6.33	7.92	9.50	11.09	12.67	14.25	15.83	17.42	19.00
				100	8.33	16.67	25.00	33.33	41.67	50.00	58.33	66.67	75.00	83.33	91.67	100.00
Enlace Profesional				Competencias y/o Habilidades												
Actuades				Valor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Actuades	1	Orientación al Servicio	Actuad	15	1.25	2.50	3.75	5.00	6.25	7.50	8.75	10.00	11.25	12.50	13.75	15.00
	7	Manejo del Cambio	Actuad	9	0.75	1.50	2.25	3.00	3.75	4.50	5.25	6.00	6.75	7.50	8.25	9.00
	8	Comunicación	Actuad	9	0.75	1.50	2.25	3.00	3.75	4.50	5.25	6.00	6.75	7.50	8.25	9.00
Aptudes	2	Pensamiento Analítico	Aptud	12	1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	6.00	7.00	8.00	9.00	10.00	11.00	12.00
	3	Trabajo bajo presión	Aptud	11	0.92	1.83	2.75	3.67	4.59	5.50	6.42	7.33	8.25	9.17	10.09	11.00
	5	Toma de Decisiones	Aptud	8	0.67	1.33	2.00	2.67	3.33	4.00	4.67	5.33	6.00	6.67	7.33	8.00
Eficacia y Resultados	6	Trabajo en Equipo	Eficiencia	16	1.33	2.67	4.00	5.33	6.67	8.00	9.33	10.67	12.00	13.33	14.67	16.00
	4	Calidad de Trabajo	Resultad	20	1.67	3.33	5.00	6.67	8.33	10.00	11.67	13.33	15.00	16.67	18.33	20.00
				100	8.33	16.67	25.00	33.33	41.67	50.00	58.33	66.67	75.00	83.33	91.67	100.00

27

[Handwritten signature and initials]

Diccionario de Habilidades y/o Competencias del Servicio Profesional en Derechos Humanos

COLABORACIÓN (Actitud)		Niveles de Desempeño				
		Desempeño No Satisfactorio	Desempeño Regular	Desempeño Satisfactorio	Desempeño Sobresaliente	
1	Trabajar con personas que ocupan distintos niveles y realizan diferentes funciones, de forma eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos fijados.	Grados de Dominio	Escasa disposición para colaborar.	Comprende la necesidad de colaborar.	Alta disposición para colaborar.	Muestra una cualidad sobresaliente de colaboración.
		Grado 1	Muestra apertura para apoyar en actividades de colaboración que no estén dentro de sus obligaciones.			
		Grado 2	Reconoce y expresa la importancia de que todas las personas colaboren unas con otras para la mejor consecución de los objetivos.			
		Grado 3	Fomenta la comunicación y el trabajo en equipo para favorecer la consecución de las tareas.			
		Grado 4	Resuelve de forma eficaz problemas, conflictos y/o desacuerdos que puedan surgir a fin de no obstaculizar el avance.			
		Grado 5	Compila ideas e información dentro y fuera de su área y verifica que se cumplan los objetivos fijados con los requerimientos exigidos.			
COMUNICACIÓN (Actitud)		Niveles de Desempeño				
		Desempeño No Satisfactorio	Desempeño Regular	Desempeño Satisfactorio	Desempeño Sobresaliente	
2	Capacidad para transmitir ideas, información y opiniones de forma clara y convincente, de forma escrita y oral, mostrándose receptiva/o a las propuestas de las/los demás.	Grados de Dominio	Los mensajes que transmite no son claros y por consiguiente no son comprendidos. No le interesa el punto de vista de otras personas.	Generalmente requiere confirmar el mensaje que transmite. Ocasionalmente muestra interés por el punto de vista de otras personas.	Adapta los mensajes para la comprensión. Procura escuchar las opiniones de otras personas.	No deja lugar a dudas ya que transmite con mucha claridad los mensajes. Se muestra permanentemente interesada/o en las opiniones de otras personas.
		Grado 1	Muestra claridad al brindar información telefónica y/o personalizada.			
		Grado 2	Reafirma que el interlocutor haya comprendido el mensaje y en su caso, las acciones a seguir.			
		Grado 3	Escucha y se interesa por los puntos de vista de otras personas y hace preguntas constructivas.			
		Grado 4	Demuestra seguridad para expresar opiniones y alienta el intercambio de información e ideas considerando los puntos de vista de otras personas.			
		Grado 5	Se comunica con total claridad y precisión. Presta atención a las ideas de las personas y es sensible a sus inquietudes. Promueve la interacción y retroalimentación del equipo.			
FLEXIBILIDAD (Actitud)		Niveles de Desempeño				
		Desempeño No Satisfactorio	Desempeño Regular	Desempeño Satisfactorio	Desempeño Sobresaliente	
3	Realizar los cambios oportunos en los procesos ante los nuevos retos o necesidades de la institución mediante la modificación o adaptación de objetivos, actividades, responsabilidades y/o prioridades.	Grados de Dominio	Se resiste a modificar su comportamiento para adaptarse a la situación o a los cambios.	Modifica con dificultad su comportamiento para adaptarse a la situación o a los cambios.	Muestra disponibilidad para modificar su comportamiento para adaptarse a la situación o a los cambios.	Modifica sus objetivos y/o acciones para responder con rapidez a los cambios institucionales o de prioridad.
		Grado 1	Muestra fácil adaptación a actividades y responsabilidades cambiantes.			
		Grado 2	Mantiene efectividad cuando las actividades y prioridades cambian con rapidez, o bien cuando las interrupciones y distracciones son frecuentes.			
		Grado 3	Controla situaciones en las que diversas personas exigen cosas diferentes.			

			simultáneamente.			
		Grado 4	Maneja de forma eficaz y eficiente situaciones nuevas o poco habituales con un breve plazo para prepararlas.			
		Grado 5	Realiza una amplia variedad de actividades con eficacia (dirigidas a alcanzar los objetivos) y eficiencia (forma de conseguir los objetivos).			
4	IDENTIDAD COLECTIVA (Actitud)		Niveles de Desempeño			
			Desempeño No Satisfactorio	Desempeño Regular	Desempeño Satisfactorio	Desempeño Sobresaliente
		Grados de Dominio	Raramente demuestra algún apoyo a las características, valores y principios de la institución.	Apoya las características, valores y principios institucionales.	Transmite las características, valores y principios institucionales.	Integra las características, valores y principios institucionales con el cumplimiento de objetivos en beneficio de la institución.
		Grado 1	Piensa tanto en sus posibilidades y beneficios como en los del grupo y los de la institución a la que pertenece.			
		Grado 2	Apoya los valores y principios institucionales transmitiendo a las y los colaboradores, por medio del ejemplo, la conducta a seguir.			
		Grado 3	Relaciona los objetivos de las y los colaboradores con los de la propia institución. Fija y alcanza objetivos institucionales para el grupo.			
		Grado 4	Instrumenta todas las características específicas de la institución en beneficio de los objetivos comunes. Establece para sí mismo/a objetivos de alto desempeño y los alcanza con éxito.			
	Grado 5	Proyecta ante las y los integrantes de su área y otras áreas en las que se desenvuelve una imagen de ejemplo o modelo de los valores y principios de la institución.				
5	MANEJO DEL CAMBIO (Actitud)		Niveles de Desempeño			
			Desempeño No Satisfactorio	Desempeño Regular	Desempeño Satisfactorio	Desempeño Sobresaliente
		Grados de Dominio	No reconoce otras perspectivas y se resiste a modificar conductas ante los cambios.	Escucha otras perspectivas y en ocasiones modifica su forma de actuar ante situaciones nuevas.	Es receptivo ante otras perspectivas y muestra disposición para modificar su conducta ante los cambios.	Es promotor del cambio, se adapta positiva y constructivamente y responde rápidamente.
		Grado 1	Sigue siempre los procedimientos. Reconoce la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar su forma de actuar.			
		Grado 2	Observa la situación objetivamente, acepta la validez de otros puntos de vista y modifica su conducta.			
		Grado 3	Revisa las consecuencias positivas y/o negativas de acciones pasadas para modificar su actuación ante situaciones nuevas y agregar valor.			
		Grado 4	Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación.			
	Grado 5	Evalúa sistemáticamente su entorno atenta/o a cambios en el corto, mediano y largo plazo que pudieran producirse y adapta tácticas y objetivos para afrontar la situación o solucionar problemas.				

ORIENTACIÓN AL SERVICIO (Actitud)		Niveles de Desempeño				
		Desempeño No Satisfactorio	Desempeño Regular	Desempeño Satisfactorio	Desempeño Sobresaliente	
6	Capacidad para identificar, comprender y satisfacer las necesidades de los demás; así como para solucionar sus demandas con eficacia y eficiencia.	Grados de Dominio	Se anticipa a resolver las necesidades de los demás superando las expectativas de sus requerimientos.	Reacciona ante las necesidades de los usuarios, peticionarios y/o actores y las resuelve en la medida que le son requeridas.	Requiere de tiempos adicionales para atender las necesidades de los usuarios, peticionarios y/o actores.	Generalmente resta importancia a las necesidades de los usuarios, peticionarios y/o actores
		Grado 1	Mantiene una actitud de disponibilidad hacia el equipo de trabajo y/o hacia la o el peticionario/usuario/destinatario para escuchar atentamente sus quejas y/o inquietudes.			
		Grado 2	Interpreta adecuadamente los requerimientos de la o él peticionario/usuario/destinatario/colaborador y responde rápidamente ante problemas sencillos.			
		Grado 3	Muestra preocupación por realizar el seguimiento de las necesidades del equipo de trabajo y/o la o él peticionario/ usuario/destinatario para cumplir con sus requerimientos.			
		Grado 4	Realiza más de lo que normalmente la o él peticionario/usuario/destinatario/colaborador esperan, siendo proactivo en la búsqueda de soluciones satisfactorias a sus problemas o inquietudes.			
		Grado 5	Logra que la o él peticionario/usuario/destinatario/colaborador sienta que es lo más importante para ella/el. Mantiene una excelente relación con ellos y les transmite confianza y credibilidad.			
RELACIONES INTERPERSONALES (Actitud)		Niveles de Desempeño				
		Desempeño No Satisfactorio	Desempeño Regular	Desempeño Satisfactorio	Desempeño Sobresaliente	
7	Habilidad para establecer y mantener relaciones productivas con las personas apropiadas en todos los niveles dentro institución.	Grados de Dominio	Muestra la interacción mínima para sobrellevar la relación con jefes, compañeros y personal de otras áreas.	Mantiene un grado aceptable de interacción para sobrellevar la relación con jefes, compañeros y personal de otras áreas.	Mantiene buena interacción con jefes, compañeros y personal de otras áreas.	Mantiene una excelente interacción con jefes, compañeros y personal de otras áreas.
		Grado 1	Muestra facilidad para establecer contacto con las personas independientemente de su nivel, área o institución a la que pertenezca.			
		Grado 2	Demuestra empatía por los sentimientos y necesidades de los demás y actúa acorde a los sentimientos identificados.			
		Grado 3	Reconoce y respeta los puntos de vista de los demás sin dejar de lado y defender los propios.			
		Grado 4	Resuelve los desacuerdos y/o conflictos de forma abierta y honesta buscando soluciones y consensos.			
		Grado 5	Interpone el interés común por arriba del personal.			
RELACIONES PÚBLICAS (Actitud)		Niveles de Desempeño				
		Desempeño No Satisfactorio	Desempeño Regular	Desempeño Satisfactorio	Desempeño Sobresaliente	
8	Habilidad para crear y usar eficazmente toda una red de relaciones con las personas apropiadas en todos los niveles dentro y fuera de la institución.	Grados de Dominio	Se relaciona informalmente con las personas, esto incluye conversaciones generales sobre temas triviales.	Establece y mantiene relaciones cordiales con un amplio círculo de personas con el objetivo de lograr mejores resultados en el trabajo.	Muestra permanente motivación para incrementar sus relaciones y para formar un grupo de relaciones de intereses comunes.	Planifica y desarrolla redes de relaciones con organismos, instituciones, usuarios y/o actores, buscando afianzarlas para lograr acuerdos o vínculos interinstitucionales.

		Grado 1	Establece relaciones con organismos y/o instituciones mostrando apertura y empatía hacia las necesidades de los otros.			
		Grado 2	Transmite una buena imagen de la institución a fin de interferir positivamente en los respectivos organismos y/o instituciones.			
		Grado 3	Colabora en las tareas dirigidas al fortalecimiento de la vinculación con los distintos organismos y/o instituciones.			
		Grado 4	Fortalece la red de relaciones con las personas apropiadas de los diversos organismos y/o instituciones y verifica el cumplimiento de los acuerdos y propuestas establecidas.			
		Grado 5	Coordina la realización de acciones a favor de la promoción, difusión, defensa y protección de los derechos humanos con organismos y/o instituciones.			
	APRENDIZAJE (Aptitud)	Niveles de Desempeño				
		Desempeño No Satisfactorio	Desempeño Regular	Desempeño Satisfactorio	Desempeño Sobresaliente	
9	Capacidad para autoevaluar las necesidades de conocimiento (teórico o práctico) adoptando las medidas necesarias para adquirirlo y ponerlo en práctica.	Grados de Dominio	Tiene escasa capacidad para aprender, se limita a los contenidos impartidos.	Aprende nuevos conocimientos y esquemas asimilando los conceptos impartidos.	Tiene muy buena capacidad para aprender, puede incorporar nuevos conocimientos y esquemas. Actividades estructuradas de aprendizaje, práctica y observación.	Tiene gran capacidad de aprender y de incorporar nuevos conocimientos y esquemas. Destaca por su disposición para el aprendizaje y por que siempre esta por arriba del promedio.
		Grado 1	Adquiere con facilidad conocimientos y destrezas a partir de instrucciones, estudios o experiencias.			
		Grado 2	Explica claramente nuevos conocimientos y destrezas en las tareas habituales.			
		Grado 3	Aplica rápidamente nuevos conocimientos y destrezas en las tareas habituales.			
		Grado 4	Se involucra en procesos de trabajo diferentes a los habituales mostrando su interés por aprender.			
		Grado 5	Investiga, Diseña e Incorpora nuevos esquemas o modelos de trabajo con base en el dominio que tiene de los diferentes procesos de trabajo.			
	BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN (Aptitud)	Niveles de Desempeño				
		Desempeño No Satisfactorio	Desempeño Regular	Desempeño Satisfactorio	Desempeño Sobresaliente	
10	Poner en marcha sistemas o prácticas que permiten recoger información de forma habitual.	Grados de Dominio	Su interés en el manejo de información es limitado.	La búsqueda de información la realiza mediante técnicas adecuadas	Hace uso de diversas fuentes para la búsqueda de información.	Tiene habilidad para coordinar la búsqueda de información a través de diferentes fuentes especializadas.
		Grado 1	Identificar y seleccionar la información relevante.			
		Grado 2	Utilizar la herramienta de búsqueda específica de cada tipo de recurso informativo.			
		Grado 3	Diseñar estrategias de búsqueda.			
		Grado 4	Comparar y optimizar la información de diversas fuentes.			
		Grado 5	Dirigir la búsqueda y obtención de información por otras personas haciendo que se la remitan.			

Handwritten signature and initials.

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS (Aptitud)		Niveles de Desempeño				
		Desempeño No Satisfactorio	Desempeño Regular	Desempeño Satisfactorio	Desempeño Sobresaliente	
11	Tener amplios y detallados conocimientos de las técnicas y/o instrumentos utilizados actualmente en su trabajo.	Grados de Dominio	No conoce lo suficiente los temas relacionados con su especialidad.	Conoce los temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido.	Entiende y conoce adecuadamente los temas relacionados con su especialidad.	Demuestra amplio dominio y manejo en los temas relacionados con su especialidad
		Grado 1	Conoce detalladamente las técnicas más adecuadas en su trabajo.			
		Grado 2	Identifica los riesgos existentes en su trabajo.			
		Grado 3	Examina las posibles medidas de prevención de riesgos adecuadas para su trabajo.			
		Grado 4	Propone planes de acción alternos en caso de desviaciones o eventos inesperados derivados del dominio que tiene de sus procesos.			
		Grado 5	Argumenta de forma efectiva todo lo relacionado con su área de trabajo derivado de su dominio técnico y su experiencia.			
DESARROLLO DEL EQUIPO (Aptitud)		Niveles de Desempeño				
		Desempeño No Satisfactorio	Desempeño Regular	Desempeño Satisfactorio	Desempeño Sobresaliente	
12	Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y desarrollo de las/los colaboradores a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de aquellas que requiere o demanda la organización.	Grados de Dominio	Obstaculiza el desarrollo y aprendizaje de su equipo. Se cierra al diálogo y no brinda orientación y retroalimentación.	Ocasionalmente obstaculiza el desarrollo y aprendizaje de su equipo. Brinda orientación y retroalimentación únicamente cuando se la solicitan.	No obstaculiza el desarrollo y el aprendizaje de su equipo. Brinda orientación y retroalimentación, pero no evalúa la evolución del rendimiento.	Fomenta el desarrollo y el aprendizaje. Brinda orientación y retroalimentación periódica y da información específica sobre evolución del rendimiento.
		Grado 1	Emite comentarios positivos sobre el potencial y las capacidades de las personas. Cree que las personas pueden y quieren aprender para mejorar su rendimiento.			
		Grado 2	Muestra disposición para explicar a los/as demás cómo se deben realizar los trabajos; da instrucciones detalladas y ofrece sugerencias que puedan ayudar.			
		Grado 3	Explica cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera. Se asegura de que se hayan comprendido bien sus explicaciones e instrucciones.			
		Grado 4	Identifica fortalezas y áreas de oportunidad y brinda retroalimentación para que los/as colaboradores/as sepan qué están haciendo bien y que necesitan mejorar para adaptarse a lo esperado.			
		Grado 5	Diseña, evalúa y define un plan de desarrollo especificando las necesidades de capacitación y formación para fomentar el aprendizaje y el desarrollo de su equipo.			
LIDERAZGO (Aptitud)		Niveles de Desempeño				
		Desempeño No Satisfactorio	Desempeño Regular	Desempeño Satisfactorio	Desempeño Sobresaliente	
13	Capacidad para motivar y dirigir a las personas logrando que estas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos, facilitando que se ponga en juego las capacidades y el potencial.	Grados de Dominio	El grupo no la/lo percibe como líder.	Se percibe como líder solo ante algunas situaciones.	El grupo lo/la percibe como líder.	Tanto el grupo como las personas de otras áreas u otros organismos lo/la percibe como líder.
		Grado 1	Escucha a los demás y de esta forma logra integrar las ideas y acciones propias con las necesidades e intereses del equipo a fin de lograr las metas.			
		Grado 2	Comunica a su equipo de trabajo respecto a las metas institucionales, visión y estrategias del área encauzando y facilitando para que desarrollen sus actividades con el nivel de desempeño requerido.			

		Grado 3	Valora los niveles de responsabilidad al asignar y delegar las actividades y tareas equilibrando la carga de trabajo.			
		Grado 4	Establece objetivos, realiza el seguimiento, analiza el trabajo y da retroalimentación sobre el avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes.			
		Grado 5	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada influyendo positivamente, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Se responsabiliza de los resultados.			
14	NEGOCIACIÓN (Aptitud) Capacidad para argumentar de forma clara y coherente, conciliando posiciones diferentes para lograr acuerdos satisfactorios para todas las personas, con la finalidad de alcanzar los fines propuestos.	Grados de Dominio	Niveles de Desempeño Desempeño No Satisfactorio Su habilidad de negociación se percibe limitada.	Desempeño Regular Ocasionalmente realiza acuerdos satisfactorios para la institución, pero no siempre para la otra parte por no considerar su punto de vista.	Desempeño Satisfactorio En la mayoría de sus procesos de negociación llega a acuerdos satisfactorios para todas/os.	Desempeño Sobresaliente Es una persona reconocida por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todas/os.
			Grado 1	Define los puntos a resolver y las ventajas que las partes involucradas pueden obtener de la negociación.		
			Grado 2	Identifica la visión institucional y las necesidades de las partes involucradas para establecer acuerdos.		
			Grado 3	Argumenta con actitud profesional y propositiva durante el proceso de negociación para lograr el objetivo común.		
			Grado 4	Desarrolla estrategias para el adecuado manejo de conflictos o situaciones polémicas durante la negociación.		
			Grado 5	Logra acuerdos satisfactorios para las partes involucradas garantizando el compromiso de cumplimiento.		
			15	PENSAMIENTO ANALÍTICO (Aptitud) Capacidad para extraer conclusiones y previsiones para el futuro, como resultado de obtener información de distintas fuentes y establecer relaciones causa - efecto.	Grados de Dominio	Niveles de Desempeño Desempeño No Satisfactorio Muestra pobre capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes.
Grado 1	Analiza un proceso o problema complejo.					
Grado 2	Desglosa sistemáticamente una tarea o situación en partes sencillas y reconoce posibles causas o consecuencias de un hecho.					
Grado 3	Realiza un diagnóstico completo de la situación, poniendo los problemas en contexto y detectando las causas profundas.					
Grado 4	Aplica diferentes técnicas para identificar posibles soluciones de un problema.					
Grado 5	Genera alternativas de solución y evaluación de las mismas anticipando obstáculos y planificando siguientes pasos.					
16	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS (Aptitud) Estudiar los problemas identificando sus aspectos más relevantes y sus causas para elegir las soluciones de mayor calidad en el plazo temporal fijado.	Grados de Dominio	Niveles de Desempeño Desempeño No Satisfactorio El estudio que realiza de los problemas es muy limitado por lo que muestra dificultad para identificar causas y aspectos relevantes.	Desempeño Regular El estudio que realiza de los problemas es adecuado lo que le permite identificar las causas y algunos aspectos relevantes.	Desempeño Satisfactorio Tiene alta capacidad para estudiar los problemas e identificar las causas y los aspectos relevantes, permitiéndole	Desempeño Sobresaliente Realiza análisis lógicos, identifica y reconoce de forma inmediata las causas y los aspectos relevantes, siendo eficaz y asertivo en la solución del problema.

			suficientes para tener una alternativa de solución.	obtener un abanico de alternativas de solución.			
		Grado 1	Identifica la información necesaria para resolver un problema.				
		Grado 2	Investiga y documenta los antecedentes de la situación a resolver a fin de tener un contexto amplio.				
		Grado 3	Realiza el seguimiento de las soluciones adoptadas para los problemas.				
		Grado 4	Analiza sistemáticamente situaciones diferentes, evaluando alternativas, riesgos y consecuencias.				
		Grado 5	Define alternativas de solución basándose en argumentos sólidamente sustentados.				
17	TOMA DE DECISIONES (Aptitud)		Niveles de Desempeño				
			Desempeño No Satisfactorio	Desempeño Regular	Desempeño Satisfactorio	Desempeño Sobresaliente	
		Grados de Dominio	Requiere que sus superiores le definan las alternativas de solución.	En situaciones de relevancia se hace llegar de la información necesaria que le permita tomar decisiones.	Recaba información a fin de construir un contexto para identificar las alternativas que le permitan la adecuada toma de decisiones.	Supera ampliamente las expectativas, recabando siempre información a fin de tener un contexto amplio sobre los hechos, la importancia y/o urgencia de las situaciones a resolver.	
			Grado 1	Identifica las alternativas de solución que se presentan ante una situación de decisión.			
			Grado 2	Establece criterios de decisión tomando en cuenta los lineamientos de la institución.			
			Grado 3	Analiza los riesgos que pueden presentarse para llevar a cabo las decisiones y generar alternativas para mitigarlos.			
			Grado 4	Diseña y propone sistemas que permiten evaluar las consecuencias de las decisiones a tomar a corto, mediano y largo plazo.			
			Grado 5	Asume la responsabilidad de los resultados de las decisiones tomadas.			
	18	TRABAJO BAJO PRESIÓN (Aptitud)		Niveles de Desempeño			
				Desempeño No Satisfactorio	Desempeño Regular	Desempeño Satisfactorio	Desempeño Sobresaliente
		Grados de Dominio	Su desempeño puede deteriorarse en situaciones de mucha presión. Ya sea por los tiempo o por situaciones de oposición, desacuerdo o diversidad.	Alcanza los objetivos aunque se sienta presionada/o. Su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.	Alcanza los objetivos aunque se sienta presionada/o. Su desempeño es adecuado en situaciones de mucha exigencia.	Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes, desacuerdos, oposición o diversidad. Su desempeño es elevado en situaciones de mucha exigencia.	
			Grado 1	Conserva la calma en situaciones de urgencia o presión.			
			Grado 2	Encauza y facilita propositivamente soluciones para disminuir la tensión.			
			Grado 3	Mantiene un enfoque lógico y controlado en situaciones problemáticas o conflictivas que exigen una acción rápida y precisa.			
			Grado 4	Concilia y establece consensos ante los problemas o adversidades, a pesar de las tensiones.			
		Grado 5	Maneja eficazmente las emociones mostrándose estable y manteniendo el nivel de eficacia y eficiencia en situaciones de presión.				

INICIATIVA (Eficiencia)		Niveles de Desempeño				
		Desempeño No Satisfactorio	Desempeño Regular	Desempeño Satisfactorio	Desempeño Sobresaliente	
19	Habilidad propositiva para influir positivamente y participar activamente en eventos. Tomar las acciones más allá de lo que es necesariamente requerido, originando acciones en vez de responder a ellas.	Grados de Dominio	No toma acciones, espera instrucciones para actuar.	En ocasiones, dependiendo de la situación puede actuar por sí solo.	Toma acciones en situaciones adversas sin necesidad de que se lo indiquen.	Se adelanta ante cualquier evento adverso y actúa de forma rápida y efectiva.
		Grado 1	Aborda oportunidades o problemas del momento.			
		Grado 2	Reconoce las oportunidades que se presentan, ya sea para materializarlas o bien para enfrentarse inmediatamente con los problemas.			
		Grado 3	Anticipa las situaciones que puedan surgir en momentos de crisis y ante estos actúa de forma rápida y decidida, sin esperar que se resuelva solo.			
		Grado 4	Anticipa los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo creando oportunidades o minimizando los problemas potenciales mostrando agilidad en su respuesta ante este tipo de situaciones adversas.			
		Grado 5	Anticipa las situaciones con una visión a largo plazo elaborando planes de contingencia. Es promotor/a de ideas innovadoras.			
MEJORA CONTINUA (Eficiencia)		Niveles de Desempeño				
		Desempeño No Satisfactorio	Desempeño Regular	Desempeño Satisfactorio	Desempeño Sobresaliente	
20	Establecer metas y criterios individuales y de equipo, asesorando, formando y evaluando para conseguir mejorar continuamente la eficacia y la eficiencia.	Grados de Dominio	Cumple con sus obligaciones laborales sin ningún sentido de eficacia.	Cumple satisfactoriamente con sus obligaciones laborales.	Es valorada/o por su preocupación por la eficacia en los procesos de trabajo.	Es referente por sus altos criterios de eficacia, eficiencia, y mejora continua.
		Grado 1	Muestra preocupación por la realización de sus funciones de forma eficaz.			
		Grado 2	Expresa la importancia de la eficacia en los procesos de trabajo e identifica sistemas que permitan mejorar la gestión.			
		Grado 3	Refuerza su autoconfianza para involucrarse en nuevos retos o en la solución de problemas planteados.			
		Grado 4	Diseña métodos de trabajo que garanticen la máxima eficacia y eficiencia.			
		Grado 5	Evalúa todos los procesos y se asegura de que los resultados cumplan con los máximos niveles de eficacia y eficiencia promoviendo la mejora continua.			
PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN (Eficiencia)		Niveles de Desempeño				
		Desempeño No Satisfactorio	Desempeño Regular	Desempeño Satisfactorio	Desempeño Sobresaliente	
21	Definir prioridades, establecer los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos fijados, distribuir los recursos, definir las metas intermedias y las contingencias que pueden presentarse estableciendo oportunas medidas de control y seguimiento.	Grados de Dominio	Requiere que sus superiores le definan las estrategias de trabajo, prioridades y mecanismos de control para asegurar el cumplimiento.	Ocasionalmente define estrategias y organiza el trabajo; los tiempos son administrados de manera reactiva.	En situaciones relevantes define estrategias, establece objetivos y plazos para la realización de las actividades, definiendo prioridades y mecanismos de control.	Sistemáticamente define una estrategia para abordar las tareas, determina eficazmente objetivos y plazos. Se anticipa a situaciones críticas y establece mecanismos de control.
		Grado 1	Administra los trabajos y actividades dentro de los plazos previstos.			
		Grado 2	Define las metas a alcanzar, indicando prioridades y fechas límite, de modo que sean alcanzables.			
		Grado 3	Identifica los factores, internos y externos, que pueden afectar a la consecución de las metas y desarrollar los métodos apropiados para lograr su cumplimiento.			
		Grado 4	Coordina los recursos técnicos, humanos y/o económicos.			
		Grado 5	Prevé los recursos (técnicos, humanos y económicos) necesarios para alcanzar las metas en los plazos fijados.			

TRABAJO EN EQUIPO (Eficiencia)		Niveles de Desempeño				
		Desempeño No Satisfactorio	Desempeño Regular	Desempeño Satisfactorio	Desempeño Sobresaliente	
22	Trabajar amable y cooperativamente con otras personas del área propia u otras, teniendo como base la confianza, conocimiento, responsabilidad y apoyo, facilitando el trabajo del equipo.	Grados de Dominio	Considera que el trabajo en equipo le representa pocos beneficios, es participe del trabajo individual.	Ocasionalmente se integra al trabajo en equipo y su aportación es apenas notoria en el grupo.	Muestra disposición para integrar el trabajo en equipo, y favorece la consecución de las tareas.	Manifiesta una cualidad sobresaliente para integrar el trabajo en equipo, representa un elemento esencial para el funcionamiento del área que conduce.
		Grado 1	Mantiene una actitud de colaboración coordinada.			
		Grado 2	Responde de manera solidaria y empática a las necesidades interpersonales.			
		Grado 3	Apoya a las y los compañeros para solucionar los problemas de trabajo.			
		Grado 4	Logra consenso sobre decisiones institucionales.			
		Grado 5	Construye espacios de diálogo entre las y los integrantes del equipo para la toma de decisiones colectivas.			
CALIDAD DEL TRABAJO (Resultados)		Niveles de Desempeño				
		Desempeño No Satisfactorio	Desempeño Regular	Desempeño Satisfactorio	Desempeño Sobresaliente	
23	Realizar las tareas buscando la forma de mejorar actuaciones anteriores, alcanzado los mayores niveles de eficacia y eficiencia en las actividades.	Grados de Dominio	Sus actividades y/o trabajos implican reprocesos para su comprensión.	Sus actividades y/o trabajos generalmente presentan errores y requieren de información adicional o precisiones.	Sus actividades y/o trabajos ocasionalmente presentan errores o demandan de información adicional o precisiones.	Realiza trabajos sin errores que destacan por su contenido, comprensión y presentación, satisfaciendo los requerimientos.
		Grado 1	Conoce la forma en que se lleva a cabo cada actividad.			
		Grado 2	Demuestra continuamente la efectividad de su trabajo.			
		Grado 3	Experimenta nuevas formas de hacer las cosas a fin de mejorar los procesos.			
		Grado 4	Propone nuevos modelos o esquemas de trabajo con base en las ventajas e inconvenientes experimentados.			
		Grado 5	Valora y Califica la eficacia y la eficiencia de los modelos y/o esquemas de trabajo implementados a fin de alcanzar el máximo nivel de desempeño.			
EJECUCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS (Resultados)		Niveles de Desempeño				
		Desempeño No Satisfactorio	Desempeño Regular	Desempeño Satisfactorio	Desempeño Sobresaliente	
24	Capacidad para establecer objetivos y prioridades, seleccionando y distribuyendo eficazmente tareas y recursos, realizando seguimiento de la evolución en la ejecución y actuando ante las posibles desviaciones con respecto a lo planificado.	Grados de Dominio	Muestra dificultad para ejecutar las tareas de forma autónoma, requiere de apoyo para reconducir la acción hacia los objetivos establecidos.	Es capaz de cumplir con sus objetivos y tareas intentando hacer una buena utilización de los recursos.	Muestra gran habilidad para gestionar las tareas y los procesos de forma rápida y confiable haciendo el mejor uso de los recursos.	Es eficaz y eficiente en el cumplimiento de objetivos mediante un adecuado seguimiento y evaluación de los procesos.
		Grado 1	Ejecuta sus funciones de forma independiente de acuerdo a metas y estándares establecidos.			
		Grado 2	Establece prioridades en las tareas a realizar determinando los recursos requeridos para su cumplimiento.			
		Grado 3	Propone alternativas para superar obstáculos y/o desviaciones que se presentan para el logro de los objetivos.			
		Grado 4	Establece sistemas y/o indicadores que permiten dar seguimiento al avance en el logro de resultados, hasta asegurarse que lleguen a término.			

Grado 5

Evalúa el cumplimiento de los resultados respecto a eficacia, eficiencia y optimización de recursos y en su caso, toma decisiones asumiendo su responsabilidad.

[Handwritten signature]

REFERENCIAS:

DOCUMENTO NORMATIVOS:

- **Acuerdo 23/2012** del Consejo de la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal, 25 de octubre de 2012, por el que se aprueba la **modificación a la Metodología de la Gestión del Desempeño** del Servicio Profesional en Derechos Humanos.
- **Estatuto del Servicio Profesional en Derechos Humanos**, reforma aprobada por el Consejo de la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal, 25 de octubre de 2012.

DOCUMENTO ACADÉMICOS:

- **Alles Martha**, Desempeño por Competencias: Evaluación de 360 grados, ediciones Granica, 2008. Argentina.
- **González Fernández, Luis** (1999) *La dirección de recursos humanos en el horizonte del 2000*; en Alta Dirección; Mar-Abr; XXXIV (204); pp. 47-62.
- **Longo Francisco** (2005) *Evaluación y Gestión del rendimiento laboral en las Administraciones Públicas*: en Presupuesto y Gasto Público. Núm 41; Madrid: Instituto de Estudios Fiscales; pp.127-144.
- **Muñoz Echeverri, César Augusto** (2004) *Análisis del desempeño: nuevas tendencias en la llamada evaluación de personal*; en Pensamiento y Gestión; 16; Universidad del Norte; pp. 43-51.
- **Secretaria de la Función Pública**, "Mejores Prácticas de Recursos Humanos en el Sector Público", abril, 2012.