



GUÍA DE OPERACIÓN Y POLÍTICAS PARA LLEVAR A CABO LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y MODIFICACIÓN DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO

INTRODUCCIÓN

El presente documento tiene como objetivo describir la operación y los lineamientos que deberán considerarse para llevar a cabo la evaluación de desempeño de las áreas, medido tanto por cada una de ellas, como por Dirección General.

OPERACIÓN

A continuación, se detalla el contenido de cada una de las secciones comprendidas en los formatos donde se realiza la evaluación de cada área, así como las políticas de operación en cada caso.

1.- INFORME MENSUAL DE DESEMPEÑO POR ÁREA Y DIRECCIÓN GENERAL

1.1 DATOS DE IDENTIFICACIÓN

- a) **MES:** En este apartado se indica numéricamente el mes que se está evaluando.
- b) **DIRECCIÓN GENERAL:** En este rubro se muestra el nombre del eje rector al que pertenece las Direcciones o áreas en cuestión, ó en su caso, el rubro que engloba a esas áreas, tal es el caso de los apartados relativos a DIF, Obras Públicas y Desarrollo Urbano, y Tesorería.
- c) **DIRECCIÓN:** Aquí se muestra el nombre de la Dirección ó área específica de la que se hará la evaluación.

1.2 INDICADORES POR ÁREA

- a) **INDICADOR MÁS BAJO:** Se refiere al indicador de cumplimiento más bajo que refleja el PAT (Programa Anual de Trabajo) en ese mes.
- b) **INDICADOR MÁS ALTO:** Se refiere al indicador de cumplimiento más alto que refleja el PAT (Programa Anual de Trabajo) en ese mes en específico.
- c) **INDICADOR PROMEDIO MENSUAL:** Se refiere al indicador que resulta de promediar la suma de indicadores del mes en cuestión entre el número de actividades realizadas durante ese mes.



1.3 OBSERVACIONES

- a) **OBSERVACIONES RELEVANTES DEL DIRECTOR:** Aquí se muestran las observaciones que los Directores expresan en su PAT, referente a la justificación de sus incumplimientos del mes que se está evaluando. Éstas se encuentran ubicadas en el reporte de observaciones del PAT, mostrado en el Sistema de Planeación y Evaluación del H. Ayuntamiento de Veracruz (SIPEAVER), en la última hoja del PAT, debajo de las firmas de conformidad.
- b) **OBSERVACIONES RELEVANTES DEL DIRECTOR GENERAL:** Aquí se muestran las observaciones que los Directores Generales expresan sobre el por qué alguna de sus áreas no han podido cumplir con sus metas estipuladas durante el mes, ó en su caso, comentan sobre los buenos cumplimientos de éstas.

1.4 (CONTRALORÍA) CALIFICACIÓN DEL PROCESO DE VALIDACIÓN

En este apartado se muestra la calificación obtenida por cada una de las áreas respecto al proceso de validación que realiza la Contraloría Municipal, la cual se emite vía oficio a la Oficina de Programa de Gobierno cada mes.

1.4.1 PROCESO DE VALIDACIÓN

El proceso de validación será llevado a cabo por la CONTRALORÍA MUNICIPAL y el resultado obtenido de éste será expresado como: SATISFACTORIO o NO SATISFACTORIO, de acuerdo a los criterios determinados por la misma instancia. Por lo que será ésta quien proporcione a la JEFATURA DE GABINETE el resultado generado en esta revisión cada mes.

POLÍTICAS GENERALES DEL PROCESO DE VALIDACIÓN

- Este proceso se realiza por la CONTRALORÍA MUNICIPAL.
- Se llevará a cabo a partir del siguiente día de cada mes, después que los PAT son cerrados en el sistema. (A partir del día 6 de cada mes)
- Se emitirá un reporte por parte de la CONTRALORÍA a la JEFATURA DE GABINETE con el resultado del proceso por cada área de manera mensual. Este reporte vendrá acompañado de un CD con el respaldo electrónico de las actas de validación de cada área.
- El resultado del proceso será "Validación Satisfactoria" ó "Validación No Satisfactoria".



- Este proceso tendrá como premisa fundamental la evidencia documental que cada área debe presentar a la Contraloría Municipal para sustentar el cumplimiento de sus metas.

1.5 EVALUACIÓN PROGRAMÁTICA POR ÁREA

En este apartado se muestra la calificación obtenida por cada una de las áreas respecto a su cumplimiento de metas mensual, la cual se determina por los parámetros de evaluación establecidos para tal fin.

1.5.1 PARÁMETROS DE DESEMPEÑO

Se refiere al resultado del desempeño general por mes de cada área, el cual se determina bajo los siguientes criterios:

1.- DESEMPEÑO BAJO O NO SUFICIENTE

- a) Cuando el indicador promedio mensual de cumplimiento de metas esté por debajo del 80%, es decir, que oscile entre el 0% - 79.99%
- b) Cuando las justificaciones u observaciones no sean contundentes.
- c) Cuando el proceso de validación sea satisfactorio ó no satisfactorio.

2.- DESEMPEÑO MEDIO O INSUFICIENTE

- a) Cuando el indicador promedio mensual de cumplimiento de metas esté por debajo del 90%, es decir, oscile entre el 80% - 89.99%.
- b) Cuando las justificaciones u observaciones sean suficientemente contundentes.
- c) Cuando el proceso de validación sea satisfactorio.

3.- DESEMPEÑO ALTO O SUFICIENTE

- a) Cuando el indicador promedio mensual de cumplimiento de metas sea del 90% ó mayor.
- b) Cuando las justificaciones u observaciones sean contundentes. No olvidar que se deben añadir observaciones de sobrecumplimientos, sobre todo, si han sido consecutivos.
- c) Cuando en el proceso de validación sea satisfactorio.

NOTAS:

1.- En aquéllos casos que el proceso de validación sea no satisfactorio, el desempeño del área será ubicado en nivel de cumplimiento BAJO o NO SUFICIENTE, sin importar que el indicador muestre un cumplimiento medio o alto.

2.- En aquellos casos que el resultado de la evaluación sea DESEMPEÑO BAJO y la validación sea NO SATISFACTORIA, se debe añadir dentro del apartado de "Comentarios de evaluación" que esta área presenta un parámetro de desempeño DEFICIENTE, ya que además que el área no logra sus metas, tampoco evidencia sus cumplimientos, y es un foco primordial de atención.



1.6 OBSERVACIONES DE EVALUACIÓN

En este apartado la JEFATURA DE GABINETE pondrá sus observaciones ó comentarios de evaluación, respecto al desempeño general del área en el mes, con la intención de que sirva para corregir desviaciones, y con ello hacer más eficiente su actividad.

1.7 EVALUACIÓN PROGRAMÁTICA POR DIRECCIÓN GENERAL

Dentro de este segundo formato de evaluación se muestra el resultado del desempeño de cada Dirección General o apartado por mes, el cual se determina bajo los siguientes criterios:

1.7.1 Parámetros de Desempeño

1.- DESEMPEÑO ALTO

- a) Cuando el indicador promedio mensual sea igual o mayor al 90%
- b) Cuando todas las validaciones sean satisfactorias.

2.- DESEMPEÑO MEDIO

- a) Cuando el indicador promedio mensual oscile entre el 80% y el 89.99%.
- b) Cuando exista mayoría de validaciones satisfactorias.

3.- DESEMPEÑO BAJO

- a) Cuando el indicador promedio mensual esté por debajo del 80%, es decir, que oscile entre el 0% - 79.99%.
- b) Cuando exista 1 o más validaciones no satisfactorias
- c) Cuando no posea observaciones sustanciales que justifiquen el por qué una de sus áreas no está cumpliendo adecuadamente sus metas en el mes.

NOTA: Esto aplica para todas las Direcciones Generales contenidas en el SIPEAVER, excepto para los apartados de Dirección de Obras Públicas y Desarrollo Urbano, DIF Municipal de Veracruz y Tesorería.

1.7.2 Observaciones relevantes del director

Aquí se muestran las observaciones que los Directores Generales expresan sobre el por qué alguna de sus áreas no han podido cumplir con sus metas estipuladas durante el mes, ó en su caso, comentan sobre los buenos cumplimientos de éstas.

Éstas las añade directamente el Director General desde su clave de acceso al SIPEAVER, mostramdo así que da un seguimiento adecuado del cumplimiento de metas de cada una de sus áreas, las cuales están mostradas en el Sistema.

NOTA: Si el Director General no comenta dentro de este apartado, cuando se presente el caso que alguna de sus áreas no están cumpliendo adecuadamente sus metas establecidas para ese mes, la calificación como Dirección General se verá afectada hacia el nivel inmediato inferior.



1.7.3 Observaciones por parte de la JEFATURA DE GABINETE

En este rubro, la Jefatura de Gabinete, a través de la Subdirección de Programa de Gobierno pondrá sus observaciones respecto a la evaluación general de desempeño de la Dirección General como un solo ente, con la intención de que sirva para la toma de decisiones oportunas para corregir desviaciones e incrementar su productividad.

MATRIZ DE CALIFICACIÓN POR ÁREA Ó DIRECCIÓN

CALIFICACIÓN	1.- INDICADOR PROMEDIO	2.- OBSERVACIONES	3.- VALIDACIÓN	PARÁMETRO
BAJO O NO SUFICIENTE	MENOR DEL 80%	NO SEAN CONTUNDENTES	SATISFACTORIA	Se cumplan 2 de 3
MEDIO O INSUFICIENTE	ENTRE EL 80% Y 89.99%	SEAN SUFICIENTEMENTE CONTUNDENTES	SATISFACTORIA	Se cumplan 2 de 3
ALTO O SUFICIENTE	MAYOR al 90%	SEAN CONTUNDENTES	SATISFACTORIA	Se cumplan 3

NOTA:

1.- Cuando el proceso de validación sea no satisfactorio, el desempeño del área será ubicado en nivel BAJO ó NO SUFICIENTE.

2.- Cuando el resultado de la evaluación sea DESEMPEÑO BAJO y la validación sea NO SATISFACTORIA, el parámetro de desempeño será definido como DEFICIENTE y deberá ser mencionado así en los comentarios de evaluación.

MATRIZ DE CALIFICACIÓN POR DIRECCIÓN GENERAL

CALIFICACIÓN	1.- INDICADOR PROMEDIO MENSUAL	2.- VALIDACIONES	PARÁMETRO
BAJO O NO SUFICIENTE	POR DEBAJO DEL 80%	EXISTA MAYORÍA DE VALIDACIONES SATISFACTORIAS	Se cumplan TODAS
MEDIO O INSUFICIENTE	ENTRE EL 80% Y EL 89.99%	EXISTA MAYORÍA DE VALIDACIONES SATISFACTORIAS	Se cumpla CUALQUIERA
ALTO O SUFICIENTE	MAYOR AL 90%	TODAS LAS VALIDACIONES SATISFACTORIAS	Se cumplan TODAS

NOTA:

1.- Cuando exista mayoría de validaciones NO SATISFACTORIAS se tomará este dato como base para evaluar, por lo cual, aunque el promedio de cumplimiento general de las áreas integrantes de esa Dirección General sea medio o alto, automáticamente se mostrará recorrerá al nivel inmediato anterior su resultado, siendo BAJO ó NO SUFICIENTE.

2.- Cuando el resultado de la evaluación sea DESEMPEÑO BAJO y la mayoría de las validaciones sean NO SATISFACTORIAS, el parámetro de desempeño será definido como DEFICIENTE, y esto se deberá mostrar dentro del apartado de "Comentarios de Evaluación" por parte de la Jefatura de Gabinete, a través de la Subdirección de Programa de Gobierno y Mejora Regulatoria.



1.8 SEGUIMIENTO DE EVALUACIÓN

1.8.1 Establecidos

La Jefatura de Gabinete, a través de la Subdirección de Programa de Gobierno y Mejora Regulatoria, evaluará a cada una de las áreas que integran el SIPEAVER a partir del día 15 de cada mes, una vez reciba los resultados de validación por parte de la Contraloría Municipal.

Teniendo 5 días hábiles para la realización de dicho proceso. Por lo que a partir del día 20 de cada mes, todas las áreas podrán visualizar dentro del SIPEAVER sus resultados de evaluación del mes inmediato anterior.

1.8.2 Resultados de evaluación

Cada área deberá visualizar en línea sus resultados de evaluación de manera mensual, y de acuerdo a las recomendaciones emitidas al respecto por la Jefatura de Gabinete, a través de la Subdirección de Programa de Gobierno y Mejora Regulatoria, deberá ponerse en contacto a la brevedad con esta instancia para confirmar que se da un seguimiento oportuno de su proceso de evaluación, sin olvidar notificar a la Contraloría Municipal sobre los acuerdos que se llegasen a tomar.

En caso de que el área no contacte a la Jefatura de Gabinete, cuando ésta lo solicite vía SIPEAVER, en su evaluación, la Subdirección de Programa de Gobierno y Mejora Regulatoria se pondrá en contacto directo con el Jefe de área para solicitar una reunión de acuerdos al respecto, contando con la participación de la Contraloría Municipal, haciéndoles hincapié durante esta reunión del procedimiento de seguimiento de evaluación, con la intención de seguir todas las áreas una misma política y lograr la mejora continua.

1.8.3 Toma de decisiones

De acuerdo a los resultados obtenidos durante el mes y las recomendaciones hechas por la Subdirección de Programa de Gobierno y Mejora Regulatoria a cada una de las áreas, se determinará la factibilidad de realizar una reunión con el Director General, en su caso, junto con la Contraloría Municipal y la Subdirección de Programa de Gobierno y Mejora Regulatoria cuando no se estén logrando los objetivos planeados para la mejora continua, la cual servirá de base para la modificación de los Indicadores de desempeño en caso de detectar áreas de oportunidad.

1.9 INFORME DE EVALUACIÓN AL ALCALDE MUNICIPAL

Una vez realizado todo el proceso y seguimiento a la evaluación que se realiza a cada una de las áreas integrantes del SIPEAVER, se emitirá un reporte mensual a la Máxima Autoridad Municipal para informarle sobre las áreas que no están logrando el cumplimiento de sus metas, así como las causas a este respecto. Con la intención de



que, si se diese el caso, se esperen instrucciones superiores para apoyar al área al logro o consecución de sus metas y la respectiva modificación de los Indicadores de desempeño.

En este reporte se detallan las conclusiones de evaluación hechas a una Dirección General o apartado en específico y las sugerencias para la toma de decisiones.

Este reporte únicamente lo puede ver el Alcalde Municipal, y áreas de evaluación y control con la finalidad de conocer el status actual del desempeño del área y programas para algunas recomendaciones para su consideración en la toma de decisiones para su modificación.