

## **PODER EJECUTIVO**

### **SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES**

**ACUERDO por el que se expide el Plan de Carrera del Servicio Exterior Mexicano y se dan a conocer el modelo de evaluación de desempeño y su metodología.**

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.- Secretaría de Relaciones Exteriores.

ALICIA ISABEL ADRIANA BÁRCENA IBARRA, Secretaria de Relaciones Exteriores, con fundamento en lo dispuesto por los artículos 12, 26 y 28 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 4 de la Ley Federal de Procedimiento Administrativo; 26, 27-Ter y 27-Quáter de la Ley del Servicio Exterior Mexicano, 33 Ter, 33 Quáter y 33 Quinquies del Reglamento de la Ley del Servicio Exterior Mexicano, y 1, 2, 7 y 8, primer párrafo, del Reglamento Interior de la Secretaría de Relaciones Exteriores, y

#### **CONSIDERANDO**

Que de conformidad con lo dispuesto en el artículo 123, apartado B, fracción XIII, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el personal del Servicio Exterior Mexicano, se regirá por sus propias leyes;

Que el Servicio Exterior Mexicano es el cuerpo permanente de personas servidoras públicas, integrantes del personal diplomático del Estado, encargado específicamente de representarlo en el extranjero y responsable de ejecutar la política exterior de México, de conformidad con los principios normativos que establece la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos;

Que la Secretaría de Relaciones Exteriores reconoce la importancia del trabajo que realiza el personal de carrera del Servicio Exterior Mexicano, por lo que busca su fortalecimiento para contribuir al buen funcionamiento de las representaciones diplomáticas y consulares del Estado mexicano;

Que la reforma constitucional en materia de derechos humanos, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 10 de junio de 2011, construyó una nueva cultura en materia de derechos humanos, poniendo al centro la dignidad de las personas, en términos de igualdad;

Que existen diversas normas y precedentes internacionales en torno al tema de perspectiva de género, igualdad entre hombres y mujeres y no discriminación; entre ellos, la fracción primera del artículo 4 de la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer [CEDAW, por sus siglas en inglés], que señala: "La adopción por los Estados Partes de medidas especiales de carácter temporal encaminadas a acelerar la igualdad de facto entre el hombre y la mujer no se considerará discriminación en la forma definida en la presente Convención, pero de ningún modo entrañará, como consecuencia, el mantenimiento de normas desiguales o separadas; estas medidas cesarán cuando se hayan alcanzado los objetivos de igualdad de oportunidad y trato";

Que en las Observaciones finales sobre el noveno informe periódico de México del Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer del 25 de julio de 2018 (CEDAW/C/MEX/CO/9) señaló: El Comité recomienda al Estado parte que refuerce el uso de medidas especiales de carácter temporal, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 4.1 de la Convención y en su recomendación general núm. 25 (2004), sobre las medidas especiales de carácter temporal, como estrategia necesaria para acelerar el logro de la igualdad sustantiva en todos los ámbitos de la Convención en los que las mujeres tienen una representación insuficiente o se encuentran en situación de desventaja;

Que la Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 2 de agosto de 2006, define a las Acciones Afirmativas como el conjunto de medidas de carácter temporal correctivo, compensatorio y/o de promoción, encaminadas a acelerar la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres;

Que en ese sentido, la Ley del Servicio Exterior Mexicano indica que la Secretaría de Relaciones Exteriores promoverá la participación en condiciones de igualdad sustantiva en cualquiera de los procedimientos establecidos en esa Ley y su Reglamento;

Que la Secretaría de Relaciones Exteriores se ha propuesto como prioridad reducir la brecha de género y que esta medida deberá ir aparejada al impulso de otras medidas integrales que procuren la equidad de género durante la carrera de las personas integrantes del Servicio Exterior Mexicano y medidas para retener la participación de las mujeres en el Servicio Exterior Mexicano, brindar capacitación profesional que impulse su ascenso, así como condiciones laborales que permitan la compatibilidad entre la vida familiar y profesional;

Que en términos de lo dispuesto por la Ley del Servicio Exterior Mexicano y del Reglamento Interior de la Secretaría de Relaciones Exteriores, la Comisión de Personal del Servicio Exterior Mexicano, es el órgano colegiado encargado de conocer cualquier asunto relativo al Servicio Exterior Mexicano;

Que el artículo 26 de la Ley del Servicio Exterior Mexicano establece que la Comisión de Personal del Servicio Exterior Mexicano tendrá como atribuciones someter recomendaciones a la consideración de la persona titular de la Secretaría, entre otras, para la aprobación y modificaciones al Plan de Carrera;

Que el artículo 27-TER de la Ley del Servicio Exterior Mexicano señala que los procesos de formación, evaluación, rotación y ascensos de las dos ramas del Servicio Exterior Mexicano estarán sujetos a un Plan de Carrera que será publicado en el Diario Oficial de la Federación, y que por Plan de Carrera se entiende el proyecto de trayectoria y formación de las personas integrantes del Servicio Exterior Mexicano, con el fin de adquirir los conocimientos y experiencia necesarios para profesionalizar su desempeño al servicio del Estado en materia de administración pública y Actividades Diplomáticas;

Que al respecto, tanto en las evaluaciones de desempeño como en los ascensos, de las personas integrantes del Servicio Exterior Mexicano de carrera, debe darse en los términos que señale el Plan de Carrera, de acuerdo con lo dispuesto por los artículos 40 de la Ley del Servicio Exterior Mexicano y 47 de su Reglamento;

Que por otra parte, el artículo 33 Undecies, primer párrafo, del Reglamento de la Ley del Servicio Exterior Mexicano precisa que el Plan de Carrera se integra tanto con el modelo de evaluación de desempeño como de su metodología, elaborado por la Comisión de Personal; y

Que en la Segunda Reunión Extraordinaria de la Comisión de Personal del Servicio Exterior Mexicano, celebrada el 13 de marzo de 2024, ese órgano colegiado acordó por unanimidad, recomendar la aprobación y expedición del Plan de Carrera del Servicio Exterior Mexicano, mismo que me fue presentado por el Presidente de la citada Comisión de Personal, para los efectos conducentes, por lo que he tenido a bien expedir el siguiente:

#### **ACUERDO**

**PRIMERO.-** Se expide el Plan de Carrera del Servicio Exterior Mexicano, conforme a lo que se detalla en el Anexo del presente Acuerdo.

**SEGUNDO.-** El Plan de Carrera del Servicio Exterior Mexicano que se establece por el presente Acuerdo es aplicable y obligatorio para las personas servidoras públicas del Servicio Exterior Mexicano de carrera en los procesos que en él se describen.

**TERCERO.-** Se da a conocer el modelo de evaluación de desempeño y su metodología, que formarán parte integral del Plan de Carrera.

#### **TRANSITORIOS**

**PRIMERO.-** El presente Acuerdo entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

**SEGUNDO.-** El Plan de Carrera del Servicio Exterior Mexicano iniciará su aplicación en la misma fecha de entrada en vigor del presente Acuerdo.

**TERCERO.-** Por lo que respecta al modelo de evaluación de desempeño y su metodología, entrarán en vigor 30 días hábiles después de la publicación del presente Acuerdo.

**CUARTO.-** Al iniciar la aplicación del Plan de Carrera del Servicio Exterior Mexicano quedarán derogadas las disposiciones administrativas que se opongan a lo dispuesto en el presente Acuerdo.

**QUINTO.-** Las erogaciones que, en su caso, deba realizar esta Secretaría con motivo de la entrada en vigor del presente Acuerdo, deberán cubrirse con cargo al presupuesto aprobado para el ejercicio fiscal que corresponda, por lo que no se autorizarán ampliaciones de recursos a las mismas para el presente ejercicio fiscal ni subsecuentes.

**SEXTO.-** Los procesos que se hayan iniciado antes de la fecha de entrada en vigor del presente Decreto se tramitarán conforme a las disposiciones vigentes en el momento en que se iniciaron, salvo aquéllos que resulten de beneficio para las personas integrantes del Servicio Exterior Mexicano.

Dado en la Ciudad de México, al primer día del mes de abril de dos mil veinticuatro.- La Secretaria de Relaciones Exteriores, **Alicia Isabel Adriana Bárcena Ibarra.**- Rúbrica.

**PLAN DE CARRERA DEL SERVICIO EXTERIOR MEXICANO**Contenido

## Glosario

1. Aspectos Generales
  - 1.1. Objetivos
  - 1.2. Perspectiva de género y diversidad
  - 1.3. Formación
  - 1.4. Evaluación de desempeño
  - 1.5. Rotación
  - 1.6. Ascenso
  - 1.7. Comisiones temporales
  - 1.8. Modalidades de reconocimiento al desempeño
2. Rama Técnico Administrativa
  - 2.1. Formación
  - 2.2. Ascenso
3. Rama Diplomático Consular
  - 3.1. Formación
  - 3.2. Ascenso

**Glosario**

- Comisión de Personal/CPSEM: Comisión de Personal del Servicio Exterior Mexicano.
- Dirección General: Dirección General del Servicio Exterior y de Recursos Humanos.
- Instituto/IMR: Instituto Matías Romero.
- Ley/LSEM: Ley del Servicio Exterior Mexicano.
- Plan de Carrera: Plan de Carrera del Servicio Exterior Mexicano.
- RDC: Rama Diplomático-Consular.
- Reglamento/RLSEM: Reglamento de la Ley del Servicio Exterior Mexicano.
- RME: Representación de México en el Exterior.
- RTA: Rama Técnico-Administrativa.
- Secretaría/SRE: Secretaría de Relaciones Exteriores.
- SEM: Servicio Exterior Mexicano.

**PLAN DE CARRERA DEL SERVICIO EXTERIOR MEXICANO****1. Aspectos Generales**

El Plan de Carrera se fundamenta en lo dispuesto por el Capítulo V Bis de la Ley del Servicio Exterior Mexicano y el Título Tercero Bis de su Reglamento.

Es un instrumento complementario al marco jurídico en lo que corresponde a los procesos de formación, evaluación, rotación y ascenso de las ramas Técnico-Administrativa y Diplomático-Consular, así como en lo referente a comisiones y reconocimientos. Aunque los aspectos operativos de éstos serán propuestos por las respectivas subcomisiones de la Comisión de Personal, de acuerdo con sus atribuciones.

La propuesta del Plan de Carrera fue elaborada por la Comisión de Personal y recoge contribuciones de los representantes de rango del SEM. La Comisión de Personal recomendó, por unanimidad, someter a aprobación de la C. Secretaría el texto final del Plan de Carrera en la II Reunión Extraordinaria del 13 de marzo de 2024. Como está previsto por la LSEM y su Reglamento, el Plan de Carrera debe ser aprobado por la persona titular de la Secretaría de Relaciones Exteriores y publicado en el Diario Oficial de la Federación.

Tendrá una vigencia de cinco años, al término de los cuales podrá ser prorrogado por otro período igual, o bien, reformulado parcial o totalmente.

El Plan de Carrera está dividido en tres capítulos, el primero, describe los aspectos generales del Plan de Carrera que son aplicables a las dos ramas del SEM, incluyendo sus objetivos, perspectiva de género y diversidad, los procesos de formación, evaluación, rotación y ascenso, así como lo referente a comisiones y reconocimientos. En el segundo y tercer capítulos se encontrarán los temas concernientes a cada una de las ramas.

A través de este Plan de Carrera, la Comisión de Personal busca que se procuren condiciones que contribuyan al principio de la igualdad sustantiva y la no discriminación en el SEM.

### **1.1 Objetivos**

Conforme al artículo 27-TER de la LSEM, el Plan de Carrera tiene por objeto contribuir a que las personas integrantes de carrera del SEM adquieran los conocimientos y las experiencias necesarias para profesionalizar su desempeño al servicio del Estado, en materia de administración pública y actividades diplomáticas, con una perspectiva de género e igualdad sustantiva y no discriminación.

Asimismo, deberá convertirse en un instrumento que apoye tanto a la gestión y toma de decisiones en materia de recursos humanos, como a la planeación exitosa de la trayectoria y el desempeño profesionales de cada persona integrante del SEM de carrera. En ambos casos, el Plan de Carrera será una herramienta adicional para cumplir dos metas fundamentales: a) alinear la gestión de los recursos humanos y la trayectoria del personal con las prioridades de la política exterior y la diplomacia mexicanas, y b) aumentar la capacidad del SEM para ejecutar eficazmente la política exterior de México, con base en sus Principios Constitucionales.

De esta manera, el objetivo específico del Plan de Carrera es promover el fortalecimiento y la profesionalización del personal del SEM, estimulando la excelencia y la igualdad sustantiva entre las personas integrantes.

El Plan de Carrera contiene una definición de perfiles, habilidades y conductas deseables para el personal de carrera, así como de una estrategia de formación que tomará en consideración las necesidades del servicio, el perfil profesional de las personas integrantes y sus rangos. Esta estrategia se basa en un programa que incluye actividades académicas a lo largo del año, coordinadas por el Instituto Matías Romero con las áreas competentes, y que podrá ajustarse anualmente a petición de la Subcomisión de Análisis y Prospectiva.

El Plan de Carrera destaca la importancia de ambas ramas del SEM, complementarias y necesarias para la adecuada instrumentación de la política exterior, sobre la base de las funciones y responsabilidades particulares de cada una de éstas. Igualmente, este Plan de Carrera busca establecer las modalidades de reconocimiento al desempeño del personal, sin que éstas impliquen impacto presupuestal.

### **1.2 Perspectiva de género y diversidad**

En la carrera de las personas integrantes del SEM, la Comisión de Personal del Servicio Exterior Mexicano, sus Subcomisiones y Grupos de Trabajo, el IMR y la Dirección General deberán orientar sus actuaciones desde una perspectiva de género, derechos humanos para una igualdad sustantiva y no discriminación, y con base en la normatividad vigente.

En sentido similar, orientarán sus acciones para promover el respeto a la diversidad e inclusión, avanzar en la normalización y reconocimiento de derechos, así como asegurar la inserción equitativa y en condiciones de igualdad en todos los procesos previstos por este Plan de Carrera.

La Comisión de Personal buscará la igualdad de oportunidades y de trato entre mujeres y hombres para acercarse al cumplimiento de la igualdad sustantiva, promoviendo el empoderamiento de las mujeres y la lucha contra toda forma de discriminación.

La Comisión de Personal podrá guiarse por personas expertas en materia de diversidad e igualdad de género y podrá adoptar medidas y acciones afirmativas, en los procesos descritos en este Plan de Carrera encaminadas hacia tal fin, particularmente en los procesos de ascenso.

### **1.3 Formación**

Formación es el conjunto de acciones, principalmente desarrolladas por el IMR, con las áreas competentes, encaminadas a facilitar la capacitación, actualización, especialización y profesionalización que contribuya a que el personal de carrera consolide sus conocimientos y capacidades para el trabajo, con el propósito de desarrollar sus potencialidades y asumir mayores responsabilidades.

La formación será incremental de acuerdo al rango, en el sentido de que las personas deberán ir construyendo y enriqueciendo su acervo de conocimientos, a partir de la oferta institucional, de intereses personales, y de su propia experiencia y trayectoria en el SEM, de acuerdo a la rama y al rango al que pertenezcan.

La experiencia adquirida en el desempeño de las funciones será primordial porque existen conocimientos y habilidades que no se adquieren como resultado de la formación académica. La experiencia es un factor relevante para avanzar en la trayectoria de una carrera en el SEM. En este sentido, la profesionalización del servicio público no depende exclusivamente de la preparación académica, sino también de los conocimientos prácticos acumulados por las personas y su dominio de las funciones que desempeñan.

La Secretaría, a través del IMR, gestionará con instituciones públicas y privadas, así como con el apoyo de las áreas competentes de la Secretaría, la oferta de formación académica, presencial y por medios electrónicos, a fin de que las personas integrantes del SEM puedan acceder a cursos de capacitación continua en temas relevantes para el desarrollo profesional cotidiano del personal, así como para la adquisición de nuevas habilidades, particularmente en los cursos que sean necesarios para el ascenso de rango. En dicha medida, se tomarán en consideración criterios de formación diferenciada conforme a las ramas, los rangos y las responsabilidades del personal. Los aspectos concernientes a cada una de las ramas se abordarán en la sección correspondiente.

En la medida de lo posible, el IMR ampliará su oferta de capacitación en idiomas, tanto en formato virtual como presencial. El IMR presentará anualmente el catálogo de opciones de formación disponibles.

De igual forma, se buscará aprovechar al máximo los convenios existentes, y promover nuevos, entre la SRE y cancillerías de otros países, universidades y/o entidades estatales, federales, entre otros, con el propósito de abrir espacios de capacitación para el personal de carrera.

El personal que se beneficie de oportunidades de capacitación institucional con una duración igual o mayor a un año derivada de convenios con instituciones públicas o privadas o por invitación a la Secretaría, deberá firmar una carta compromiso en la que manifieste que una vez terminada la capacitación, deberá permanecer en el servicio activo por lo menos un año y como máximo tres años, dependiendo de la duración de la capacitación.

Cabe señalar que la formación deberá adaptarse a los posibles cambios en las prioridades y necesidades de la diplomacia mexicana, así como a las transformaciones en el escenario internacional. Por esa razón el IMR y la CPSEM revisarán la estrategia de formación para que, en su caso, ésta se adapte a nuevas condiciones.

El IMR emitirá disposiciones generales sobre actividades externas de formación, a fin de dar a conocer los criterios a los que deberán ajustarse las mismas, para que puedan ser revalidadas con el propósito de cumplir con las metas de capacitación de cada persona. El Instituto no estará obligado a revalidar programas externos cursados por las personas integrantes del SEM que no hayan sido sometidos a su consideración con la debida antelación, no menor a seis meses.

Además de cumplir sus objetivos primarios, la estrategia de formación contribuirá a que las personas estén mejor preparadas para cumplir con las condiciones necesarias en los concursos de ascenso que les correspondan.

Las modalidades y niveles de los cursos necesarios para los concursos de ascenso serán definidos por la Comisión de Personal, a través de la Subcomisión de Evaluación, así como la forma en que podrán acreditarse.

#### **1.4 Evaluación del desempeño**

Por evaluación del desempeño se entiende el proceso sistemático de registro y valoración de las conductas, competencias y los resultados laborales de la persona evaluada, mediante instrumentos estandarizados de análisis y medición.

La evaluación del desempeño deberá efectuarse cada año y tomará en cuenta los méritos profesionales, la experiencia y la antigüedad del personal, y deberá comprender la adquisición de nuevas habilidades y competencias.

En documento aparte, se presenta la "Metodología de Evaluación de Desempeño" del personal de carrera, cuyo concepto, método e instrumentación forma parte del presente Plan de Carrera. Los resultados de las evaluaciones de desempeño podrán utilizarse para ajustar los criterios de formación del personal y el Plan de Carrera, así como los criterios de traslados y de ascensos.

### **1.5 Rotación**

Rotación es el proceso anual de análisis de los requerimientos de recursos humanos, planeación y traslado del personal, entre una adscripción y otra, con el propósito de atender las necesidades del servicio, sujeto a la disponibilidad de recursos autorizados en el Presupuesto de Egresos de la Federación.

La rotación se llevará a cabo con enfoque de género y siguiendo lo dispuesto por los artículos 11 de la LSEM y 94 del RLSEM. En ese sentido, la Comisión de Personal, a través de la Subcomisión de Rotación, buscará que el proceso dé certidumbre al personal participante y favorezca movimientos acordes con las necesidades del servicio, las prioridades de la política exterior, y atendiendo al perfil de las personas participantes.

La rotación periódica del personal evita que se generen distorsiones en el desarrollo profesional de los integrantes del SEM, debido a adscripciones muy prolongadas, que suelen generar inconvenientes institucionales, personales o familiares al momento del traslado. Por lo anterior se procurará que el personal de carrera permanezca no menos de dos años, ni más de seis en una adscripción en el exterior o en la Secretaría. Asimismo, se observará lo dispuesto en el artículo 94, fracción VI, del RLSEM, en cuanto a que el personal de carrera no podrá ser trasladado nuevamente a la ciudad de su anterior adscripción en el exterior.

Aunque se procurará que los traslados fuera de rotación sean excepcionales, cuando las necesidades del servicio lo requieran, la Comisión de Personal, a través de la Subcomisión de Rotación, acordará los cambios que sean necesarios.

El personal del SEM podrá, durante su carrera, ser comisionado en distintos tipos de adscripciones. Aquellas personas que sean trasladadas a una adscripción de vida difícil o con derecho a semana sanitaria, incluso en su primera adscripción, se les reconocerán sus méritos en la evaluación de sus expedientes, no podrán ser trasladadas a otra adscripción de vida difícil de manera consecutiva a menos que así lo soliciten y gozarán de las demás prestaciones que marque la normatividad vigente. Los plazos y términos de estas adscripciones se encuentran establecidos en la Ley y su Reglamento.

En los términos del artículo 101 del RLSEM, en el caso en que ambos cónyuges formen parte del SEM de carrera, la Subcomisión de Rotación podrá adscribirlos en la misma Representación o en oficinas razonablemente cercanas, siempre y cuando se cumplan los requisitos establecidos en la Ley y su Reglamento. De igual manera, se podrán otorgar licencias excepcionales a integrantes del SEM cuyo cónyuge haya sido adscrito a alguna Representación o haya quedado comisionado conforme a la Ley y su Reglamento. Dicha licencia abarcará el tiempo que dure la comisión otorgada por la Secretaría al cónyuge en funciones.

La existencia de razones personales o familiares que pudieran desaconsejar el traslado a ciertas adscripciones, deberá hacerse oportunamente del conocimiento de la Comisión de Personal para que dichas condiciones se analicen.

Se favorecerá que el personal de ambas ramas tenga experiencia en, al menos, dos adscripciones de distinto tipo en el exterior (bilateral, multilateral o consular) y una en la SRE, a lo largo de su carrera, antes de aspirar a un ascenso a los rangos de Consejero y de Agregado Administrativo "A". El personal deberá tomar en cuenta lo anterior al expresar preferencias cuando participe en los procesos de rotación.

Los criterios y directrices operativas de la rotación anual serán definidas por la Subcomisión de Rotación y se presentarán a la Comisión de Personal que las revisará para asegurar que estén alineadas con los objetivos del Plan de Carrera e incluirán un análisis de viabilidad presupuestal que deberá ser validado por la Unidad de Administración y Finanzas. Los criterios y directrices operativas se informarán al personal del SEM mediante las circulares correspondientes, siempre en coordinación con la Dirección General del Servicio Exterior y de Recursos Humanos.

### **1.6 Ascenso**

Ascenso es el proceso de promoción del personal de carrera que permite acceder al rango inmediato superior, después de haber cumplido los requisitos normativos y haber superado favorablemente los exámenes, en los casos que marca la normatividad, y la revisión del expediente.

Los concursos de ascenso serán difundidos mediante convocatorias de la persona titular de la Secretaría, por recomendación de la Comisión de Personal, al personal de carrera que deberán publicarse en el Diario Oficial de la Federación cada dos años, sujeto a la disponibilidad de plazas vacantes, en términos de lo establecido por la normatividad vigente.

Para ascender al rango inmediato superior deberá observarse, entre otros, el requisito de estancia mínima de dos años en el rango, aunque la permanencia promedio en el rango podría superar dicho mínimo, en función de la estructura organizacional del SEM y del número de plazas disponibles. La experiencia es un factor valioso en el SEM y la antigüedad absoluta y relativa en el rango son elementos que se valoran en la revisión de expediente de cada aspirante. Los casos particulares de cada rama referentes a la antigüedad se abordarán en la sección correspondiente.

El proceso de ascenso del personal de carrera a los rangos de Segundo Secretario, Primer Secretario, Consejero y Ministro de la rama Diplomático-Consular, así como al rango de Coordinador Administrativo de la rama Técnico-Administrativa, contemplará la evaluación del expediente de las personas aspirantes a ascenso y exámenes escritos y orales, que serán calificados como aprobados o no aprobados en los términos de los artículos 50 y 51 del RLSEM, y que serán considerados requisitos para ascender. Una vez aprobado el requisito de examen, no será necesario volver a presentarlo para el mismo rango. De conformidad con el artículo 50 del RLSEM, las personas que cuenten con constancia de aprobación del examen de ascenso, participarán en el concurso correspondiente únicamente mediante la evaluación del expediente.

La Subcomisión de Evaluación revisará los expedientes y someterá a consideración de la persona titular de la Secretaría, por conducto de la Comisión de Personal, la lista en orden de prelación de los concursantes que en cada uno de los rangos hayan obtenido las más altas calificaciones del expediente en el número determinado de plazas concursadas.

La Subcomisión de Evaluación vigilará que los contenidos y el grado de dificultad de los exámenes sean distintos para cada rango, de acuerdo con las disposiciones del presente Plan de Carrera.

La evaluación del expediente tendrá un valor máximo de cien puntos y se integrará de los siguientes componentes:

1. Las evaluaciones de desempeño;
2. La valoración del potencial de desarrollo y capacidad para asumir mayores responsabilidades;
3. Las funciones y las adscripciones;
4. Las antigüedades absoluta y relativa; y
5. La puntuación adicional por obras o trabajos publicados, estudios realizados y títulos académicos obtenidos con posterioridad al último ascenso, siempre que sean relevantes para las relaciones internacionales de México.

Como parte de estos componentes, la Subcomisión de Evaluación valorará y tomará en consideración Notas Superiores de Mérito emitidas por las personas titulares de la Secretaría, las Subsecretarías (incluida la Jefatura de Unidad para América del Norte) y los órganos administrativos desconcentrados a favor del personal del SEM que se destaque por un desempeño de excelencia, eficacia notable y logros en el ámbito de las atribuciones y responsabilidades del cargo que se ejerza.

Además de lo anterior, la Subcomisión de Evaluación determinará la puntuación que corresponda a las políticas de acción afirmativa para grupos históricamente discriminados y subrepresentados, en favor de lograr la igualdad sustantiva, el respeto a la diversidad y la inclusión.

La distribución de puntos buscará que ninguno de los aspectos tomados en cuenta en la revisión de expediente sea, por sí sólo, determinante para alcanzar el ascenso. Quienes logren el ascenso deberán tener una combinación de resultados favorables en las diversas áreas que se valorarán.

El IMR elaborará los exámenes que serán aplicados en cada concurso, conforme a los lineamientos adoptados por la Subcomisión de Evaluación con base en las prioridades de política exterior. Los exámenes deberán evaluar el nivel de actualización sobre temas internacionales y de la política exterior de México; el conocimiento del personal sobre las funciones y la adscripción o adscripciones que el concursante haya tenido desde su último ascenso; y su potencial para asumir nuevas y mayores responsabilidades. Los proyectos de examen serán aprobados por la Subcomisión antes de su aplicación.

Los exámenes escritos, que se llevarán a cabo de forma virtual preferentemente, se calificarán en forma anónima; es decir, las personas integrantes de los jurados no conocerán los nombres de las personas aspirantes. Se asignará un número confidencial a cada examen. Cada persona integrante del jurado deberá evaluar todos los exámenes escritos de las personas concursantes del rango que le fue asignado. La puntuación final será el promedio de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado.

Los exámenes orales también se llevarán a cabo de forma virtual preferentemente.

En todos los casos, la evaluación de exámenes y expedientes se hará bajo los principios de legalidad, objetividad y equidad. La calificación mínima aprobatoria será definida por la Subcomisión de Evaluación, pero en ningún caso podrá ser menor de ocho sobre diez. Los artículos 40, 40 Bis de la Ley, 33 Duodécimos y 33 Terdecimos del Reglamento, entre otras disposiciones aplicables, disponen las acciones que deberán tomarse si alguna persona obtiene resultados insatisfactorios en los exámenes, en tres ocasiones.

Independientemente de su modalidad, el personal que desee participar en un concurso de ascenso, deberá informar al Presidente de la Comisión de Personal su intención de hacerlo. La convocatoria respectiva dispondrá la forma de cumplir con esta obligación.

La persona titular de la Secretaría acordará los demás ascensos del personal de carrera, previa recomendación de la Comisión de Personal. En la evaluación se tomará en cuenta los méritos, la preparación académica, la experiencia y la antigüedad del personal.

No podrán participar en los concursos de ascenso aquellos integrantes del SEM que se encuentren en disponibilidad.

### **1.7 Comisiones Temporales**

De conformidad con lo dispuesto por los artículos 18 de la LSEM y 33 Sexies del RLSEM, el Plan de Carrera considera alternativas al desarrollo profesional en el SEM mediante comisiones temporales, definidas como posibilidades extraordinarias de desarrollo profesional fuera de la SRE y del SEM.

El personal de ambas ramas podrá ser comisionado de manera temporal en dependencias o entidades de la Administración Pública Federal o local; en los poderes Legislativo o Judicial, órganos constitucionales autónomos, o instituciones de educación superior u organismos internacionales.

Se considerarán las necesidades del servicio, el perfil de la persona aspirante, su experiencia y trayectoria en el SEM, así como los resultados de sus evaluaciones de desempeño. De igual manera deberá tomarse en cuenta la utilidad y el beneficio de la posible comisión para la mejor articulación de la diplomacia mexicana mediante el diálogo interinstitucional o el fortalecimiento de capacidades profesionales del personal, entre otras.

### **1.8 Modalidades de Reconocimiento al desempeño**

El personal de carrera podrá recibir reconocimientos, sin que éstos impliquen un impacto presupuestal y económico, con el objetivo de estimular y promover un desempeño de excelencia, con base en valores, capacidades y experiencia. Dichos reconocimientos se otorgarán tomando en cuenta los siguientes criterios:

- A. Tiempo de servicio; y
- B. Acciones destacadas en el cumplimiento de sus funciones, que sobrepasen las expectativas del buen desempeño.

Las modalidades de reconocimiento al personal de carrera del Servicio Exterior serán las siguientes:

- A. Reconocimientos de perseverancia: Condecoración por cumplir 25 años de servicio en activo; y
- B. Diplomas: Reconocimiento por desempeño y servicios prestados durante la carrera, particularmente al momento de la jubilación.

## **2. Rama Técnico-Administrativa**

De acuerdo con su perfil de formación, el personal de esta rama desempeñará funciones en alguna de las siguientes cuatro áreas generales de concentración, que son relevantes para el desempeño administrativo en las representaciones de México en el exterior:

- A. Administración;
- B. Informática y telecomunicaciones;
- C. Gestión y resguardo de archivo; y
- D. Asuntos consulares y comunidades.

La función de administración incluye el manejo de recursos humanos, financieros y materiales, así como las tareas de rendición de cuentas relacionadas. Las personas que desempeñen esta función deberán poseer conocimientos de contabilidad, finanzas, administración, economía, entre otros. Los procesos administrativos requieren, igualmente, el uso de herramientas tecnológicas para el registro de la contabilidad, las incidencias del personal que labora en la representación, así como los inventarios de bienes.

El desarrollo y la operación de sistemas informáticos avanzados y seguros caracterizan la función de informática y telecomunicaciones. Las personas que desempeñen estas tareas deberán tener conocimientos de computación, programación y lenguajes de máquina, operación y mantenimiento del hardware, ciberseguridad y atención al usuario, entre otras.

Por lo que, hace a la función de manejo de archivos, se considera que la gestión documental y la administración de archivos garantiza el flujo seguro de las comunicaciones escritas, la preservación, el valor y el significado de los antecedentes documentales que reflejan las acciones y decisiones en materia de diplomacia y política exterior. Las personas que desarrollen esta función deberán contar con conocimientos de correspondencia y control de gestión, clasificación y valoración documental, conservación de documentos y automatización de archivos, entre otros. En este ámbito, el conocimiento de la normatividad tanto de archivos, protección de datos personales y de acceso a la información son fundamentales.

En cuanto a los asuntos consulares, las funciones de documentación, protección y contacto con las comunidades mexicanas en el exterior, son una prioridad para la política exterior y la diplomacia de México. El personal debe conocer no sólo la normatividad aplicable, sino desarrollar la vocación de servicio necesaria para atender a las personas mexicanas en el exterior. Los conocimientos sobre derecho, gestión pública, ciencias sociales, diplomacia y uso de herramientas tecnológicas, por ejemplo, serán de gran utilidad.

En las representaciones en el exterior, el personal de la rama técnico-administrativa, además de las áreas de concentración señaladas, podrá desarrollar diversas actividades específicas (promoción, protocolo, prensa y medios, etc.) en apoyo de las personas responsables de la función o, en algunos casos, como personas encargadas de éstas. Las actividades que lleven a cabo, fuera de las áreas de concentración, atenderán a las necesidades del servicio, y requieren de una capacidad de adaptación alta del personal de la rama técnico-administrativa, conocimientos sobre derecho, gestión pública, relaciones públicas, diplomacia, comunicación social, cultura, comercio y promoción, entre otros, serán necesarios para cumplir con las expectativas de la función.

## **2.1 Formación**

El Plan de Carrera busca formar, con enfoque de género con miras a lograr una igualdad sustantiva, recursos humanos con capacidades técnicas y tecnológicas específicas en las áreas generales de concentración, sin detrimento de funciones distintas a éstas que pudieran ser necesarias para determinadas representaciones.

El perfil de preparación y la experiencia que cada persona adquiera a lo largo de la carrera, así como las necesidades del servicio, contribuirán a que algunas personas se especialicen en cierta área de concentración, sin perder la capacidad de atender otras funciones, si fuera necesario.

La formación profesional del personal técnico-administrativo dependerá, en primera instancia, del grado de dominio en el área de concentración principal en la cual se desarrollen y, después, de su desempeño en las funciones diversas que se le asignen.

Para el rango de Agregado Administrativo "D" se buscará que el personal adquiera y consolide el dominio de conocimientos, habilidades y aptitudes sobre las funciones de su área general de concentración y que comiencen a familiarizarse con aspectos generales de otras áreas. Se recomienda que las personas de este rango concluyan como meta anual, al menos, un curso de las cuatro áreas de concentración.

Los Agregados Administrativos "C" y "B" deberán demostrar dominio sobre las funciones relacionadas con su área de concentración, mantenerse actualizados sobre cambios normativos y operacionales, comenzar a desarrollar capacidades de manejo de personal, especialmente en el área consular, y demostrar capacidad y disposición para asumir funciones en otra área. Se recomienda que las personas de estos rangos concluyan como meta anual, al menos, un curso relacionado con sus funciones o con temas diferentes. De igual manera, sería recomendable que el personal que ascienda al rango de Agregado Administrativo "B" haya adquirido, como mínimo, el conocimiento básico de un idioma distinto al que presentó como requisito de ingreso.

Los Agregados Administrativos "A" desarrollarán conocimientos y habilidades para perfeccionar su desempeño en su área de concentración, proponiendo mejoras a procesos y sistemas de atención, y demostrar capacidad para desempeñarse en otra área de concentración, coordinar equipos de trabajo, así como de manejo de procesos administrativos y de gestión pública. Sería recomendable que las personas de este rango concluyan, al menos, un curso adicional relacionado con sus funciones o con temas diferentes.

En el rango de Coordinador Administrativo se fomentará el continuo desarrollo y consolidación de conocimientos y habilidades de diversas áreas de especialidad, incluyendo encabezar equipos de trabajo y desempeñar funciones diversas en las oficinas. Se recomienda que las personas de este rango concluyan como meta anual, al menos, un curso relacionado con sus funciones o con temas diferentes.

## **2.2 Ascenso**

Los ascensos del personal a los rangos de Agregado Administrativo "C", "B" y "A" que cumplan con los requisitos que marca la normatividad serán resultado de un proceso de evaluación del expediente personal de cada aspirante. La evaluación tomará en cuenta el desempeño laboral, los méritos, la preparación académica, la experiencia y la antigüedad del personal, de conformidad con el RLSEM.

El ascenso al rango de Coordinador Administrativo comprenderá la evaluación del expediente y exámenes escrito y oral, que se llevarán a cabo según lo dispuesto en el artículo 37 de la LSEM, y en el artículo 55 del RLSEM.

La modalidad de los exámenes escrito y oral será definida por la Subcomisión de Evaluación y se procurará que incluya temas relacionados con las áreas de concentración y las principales funciones de la rama técnico-administrativa: administración, comunicaciones, archivo, informática, consulares y protección, comunidades mexicanas, protocolo y promoción. Asimismo, podrán incluirse elementos relacionados con asuntos generales de la política exterior, la actualidad política y económica de México, y de la actualidad mundial. En el examen oral se evaluará tanto conocimientos como capacidad de comunicación oral y de interacción con el jurado.

## **3. Rama Diplomático-Consular**

De acuerdo con su perfil de formación, el personal de esta rama desempeñará funciones relacionadas, entre otras, con asuntos políticos, jurídicos, multilaterales, económico-comerciales y de promoción, de cooperación internacional, de asuntos culturales, prensa, medios y de asuntos consulares.

### **3.1 Formación**

El Plan de Carrera busca formar y fomentar las habilidades necesarias para el desempeño diplomático en un contexto marcado por el desarrollo tecnológico y su impacto en las esferas social, económica y política, así como en la gestión cotidiana de la diplomacia, incluyendo habilidades en materia de negociación internacional y asuntos multilaterales, desde un enfoque de género y derechos humanos para lograr la igualdad sustantiva.

Para los rangos de Tercer y Segundo Secretarios, se buscará fomentar el entendimiento de las normas y la dinámica del SEM, así como la adquisición y el dominio de conocimientos, habilidades y aptitudes de las funciones diplomáticas. Se recomienda que las personas de estos rangos concluyan como meta anual, al menos, un curso relacionado con sus funciones.

En el rango de Primer Secretario se fomentará el desarrollo de conocimientos, habilidades y aptitudes de gestión de personal y de procesos administrativos y diplomáticos complejos, así como el inicio del desarrollo de habilidades directivas y de liderazgo.

Las personas que integren el rango de Primer Secretario deberán estar preparadas en materia de asuntos consulares y haber cursado capacitación básica en asuntos gerenciales y liderazgo.

Para las personas que integren el rango de Consejeros deberán haber cursado capacitación adicional en temas relevantes en materia administrativa, responsabilidades, protección de datos personales y transparencia. Adicionalmente, sería recomendable que cuenten con un nivel intermedio de un idioma distinto al idioma de dominio presentado cuando ingresaron al Servicio Exterior de carrera.

Para el rango de Ministro se fomentará y evaluará el desarrollo y consolidación de conocimientos, habilidades y aptitudes directivas en actividades diplomáticas, administrativas y políticas complejas, desde una perspectiva integral y estratégica.

### **3.2 Ascenso**

El proceso de ascenso incluirá exámenes escritos y orales, con grados de dificultad y objetivos de evaluación diferenciados, que se llevarán a cabo observando lo dispuesto por el artículo 50 del RLSEM.

Para los rangos de Tercer Secretario y Segundo Secretario, los exámenes evaluarán, entre otros, el conocimiento del tema, la capacidad analítica, la argumentación, la pertinencia de la conclusión o propuesta, la estructura y redacción.

En términos de lo establecido en el Artículo 40 Bis de la Ley, el personal de carrera de esta rama contará con 15 años para alcanzar el rango de Primer Secretario. Asimismo, las personas en ese rango contarán hasta con 10 años para lograr el ascenso a Consejero. En la aplicación de las medidas previstas para quienes no cumplan con estas disposiciones, se verificará que se observen las garantías dispuestas en la normatividad.

En el caso del personal del rango de Primer Secretario, la aprobación de los exámenes de ascenso al rango de Consejero formará parte de las metas de desarrollo profesional que se definen en el Programa de Trabajo, por lo que serán insatisfactorias las evaluaciones de desempeño de quienes no logren aprobar los exámenes de ascenso correspondientes en el tercer intento, de conformidad con el artículo 40 de la LSEM y artículo 33 Terdecies del RLSEM.

Para ascender al rango de Consejero deberá contarse con un mínimo de 8 años de servicio según lo estipulado en el Artículo 38 de la LSEM. Asimismo, deberá haberse cumplido una duración mínima de dos años en una adscripción de tipo consular según lo dispuesto en el Artículo 48 del RLSEM.

En el rango de Primer Secretario, los exámenes evaluarán, entre otros, el conocimiento amplio de los temas, la capacidad analítica para interrelacionar diversas agendas y el razonamiento estratégico; la argumentación, las conclusiones y propuestas de acción, destacando potenciales riesgos y beneficios; así como una estructura y redacción clara, precisa y con el lenguaje técnico adecuado.

En el rango de Primer Secretario, las personas que lo integren deberán acreditar haber aprobado el curso de capacitación en asuntos gerenciales y liderazgo al que hace referencia la sección anterior, en el que se demuestren conocimientos, experiencia y habilidades para supervisar y encabezar equipos de trabajo reducidos. El curso deberá ser validado por el IMR.

Adicionalmente, el personal del rango de Primer Secretario deberá acreditar haber aprobado un curso de actualización sobre documentación consular, protección y atención a las comunidades en el exterior diseñados por el IMR. El objetivo de este curso será actualizar al personal sobre estos temas de manera integral. Se espera que el personal cuente con conocimientos sobre el contexto general, la problemática, el fundamento jurídico y los objetivos de las políticas en la materia; así como los principales programas y acciones mediante los cuales se instrumentan; los datos generales que permiten entender la magnitud cualitativa y cuantitativa de los temas; así como su análisis crítico y propositivo.

El modelo de competencias de habilidades gerenciales y de liderazgo para el SEM comprende cuatro competencias. La definición de cada una de ellas responde a la naturaleza y características específicas de las labores que desarrollan los integrantes del SEM.

**Liderazgo:** dirigir a personas o grupos para alcanzar un objetivo a través de definir lineamientos, dar instrucciones u órdenes; orientar, motivar y generar un sentido de compromiso y pertenencia en las personas integrantes del equipo. Impulsar el desarrollo profesional del personal de acuerdo con sus fortalezas y áreas de oportunidad, mediante la retroalimentación, la capacitación y el diálogo.

**Relaciones interpersonales:** trabajar con otras personas complementando sus competencias, enfoques y características de personalidad para lograr sinergias; controlar emociones y manejar de manera constructiva las diferencias para llegar a acuerdos; y tratar de manera incluyente, con cortesía y respeto a distintos tipos de personas.

**Gestión de recursos:** determinar las acciones a realizar, así como los tiempos, recursos y responsables de acuerdo a las metas previamente definidas. Asignar prioridades. Establecer los indicadores que permitan dar seguimiento y asegurar la conclusión de las tareas y el logro de los objetivos.

**Solución de problemas y optimización:** presentar propuestas y alternativas encaminadas a la solución de problemas. Mostrar iniciativa y proactividad generando ideas creativas e innovadoras para alcanzar de mejor manera los resultados.

Para ascender al rango de Ministro, el personal del rango de Consejero deberá presentar un examen escrito y uno oral en el que demuestren contar con un nivel superior de conocimiento que le permita proponer acciones viables de instrumentación de la política exterior conforme a las prioridades de la administración, consolidarlas y llevar a cabo con éxito las encomiendas particulares que se le instruyan en su adscripción, salvaguardando los intereses nacionales. El examen de ascenso al que se sometan, deberá incluir aspectos mediante los cuales se compruebe que cuentan con el perfil, los conocimientos, la experiencia y las habilidades suficientes para demostrar su competencia, encabezar equipos de trabajo de cualquier tamaño y complejidad; así como capacidad para establecer acciones y métodos de instrumentación tomando en cuenta los aspectos sustantivos y administrativos.

---

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

---

## COMISIÓN DE PERSONAL DEL SERVICIO EXTERIOR MEXICANO

**Contenido****Resumen ejecutivo**

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

**Resumen ejecutivo**

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

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

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

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

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

Tanto durante la valoración de competencias, como al revisar el avance parcial y final del programa de trabajo, deberá llevarse a cabo un diálogo objetivo de **retroalimentación** entre la persona evaluada y la

evaluadora, con perspectiva de género, con miras a lograr una igualdad sustantiva y la no discriminación. La valoración de competencias y el grado de avance del programa de trabajo se calificarán en una escala del 1 al 5, donde 5 es la calificación más alta y 1 la más baja.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### I. Definiciones

1. **“Evaluación del desempeño”**: Proceso sistemático de registro y valoración de las conductas, competencias y los resultados laborales de la persona evaluada, mediante instrumentos estandarizados de medición estandarizados.
2. **“Evaluada”**: Persona que es miembro de carrera del SEM.
3. **“Evaluadora”**: Persona que se desempeña como la o el jefe inmediato de la “Evaluada” y que supervisa su trabajo, usualmente la o el jefe de cancillería, la o el cónsul adscrito, la o el representante permanente o equivalente de conformidad con la LSEM.
4. **“Metas”**: Acciones definidas en el programa de trabajo que elaboraran las personas integrantes del SEM, como medida de su cumplimiento.
5. **“Modelo de evaluación”**: Conjunto de las características y principios básicos de la evaluación, así como sus definiciones, objetivos, metodología y los elementos a ser medidos.
6. **“Perspectiva de género”**: Acciones que deben emprenderse para actuar sobre los factores, como estereotipos o factores culturales, que dificultan crear condiciones de cambio para avanzar hacia la igualdad sustantiva.

7. **“Programa de trabajo”**: Documento elaborado por las personas integrantes del SEM en que se plantean las actividades a desarrollar a lo largo del año, alineadas con los objetivos, prioridades y planes institucionales.
8. **“Retroalimentación”**: Intercambio y diálogo entre la persona “evaluada” y la “evaluadora” respecto a la conducta de la primera y su desempeño general, así como sobre el grado y modo de cumplimiento de los objetivos y las metas establecidas en un programa de trabajo.
9. **“Secretaría”**: Secretaría de Relaciones Exteriores.
10. **“Titular”**: Persona que encabeza la representación en el exterior o unidad administrativa, que tiene la facultad de revisar y validar la calificación final de la persona “evaluada”.
11. **“Valoración de competencias”**: Proceso de observación, revisión y calificación de la conducta y el desempeño general de la “evaluada”, a cargo de la “evaluadora”.

## II. Modelo de “evaluación del desempeño”

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

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

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

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

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

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

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

En una primera etapa, en preparación a un modelo 360 grados, en el primer año se incluirán dos informes a cargo de la persona “evaluadora” y el “titular” de la representación o unidad administrativa: a) una “valoración de competencias”, que se rendirá en junio de cada año, y b) una revisión del grado de cumplimiento de un “programa de trabajo” que se defina al principio de la anualidad y que se revisará semestralmente.

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

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

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

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

### III. Metodología para la “evaluación del desempeño”

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

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

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

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

#### **“Valoración de competencias”**

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

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

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

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

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

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

1. Bajo rendimiento continuo respecto de las funciones y tareas que se le encomiendan;
2. Desconocimiento manifiesto sobre las funciones que está llamado a desempeñar;
3. Comportamiento negligente reiterado;
4. Desacato continuo de instrucciones giradas por un superior jerárquico;
5. Conducta poco diligente e indisciplinada; y
6. No alcance los objetivos mínimos establecidos en el “Programa de trabajo” anual.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **Seguimiento y “retroalimentación”**

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

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

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

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

### **“Retroalimentación” anual**

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

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

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

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

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

El personal del SEM de carrera que no cuente con “titular” debido a que dentro de la estructura organizacional de su unidad administrativa no exista tal posición o porque ésta se encuentre vacante, no requerirá validaciones y prevalecerá la calificación de la persona “evaluadora”.

### **Calificación global**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Casos especiales**

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

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

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

### **Evaluación del personal de nuevo ingreso al SEM**

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

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

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

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

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

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

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

- La persona “evaluada” y la nueva “evaluadora” deberán definir los objetivos y metas de acuerdo a las funciones del puesto al que hubiera llegado durante los veinte días hábiles siguientes a la toma de posesión;
- Los objetivos y metas del puesto anterior que se hubieran instrumentado, deberán ser considerados para la “evaluación del desempeño” anual; y
- Si el cambio ocurre en el segundo semestre del año, la persona “evaluadora” anterior deberá transferir copia de la evaluación que hubiere realizado a la “evaluada”, para que la nueva persona “evaluadora” la tenga como antecedente del desempeño del primer semestre del año.

**Responsabilidades sobre la “evaluación del desempeño”**

1. El personal de carrera del SEM, cuando se encuentre adscrito en alguna representación de México en el exterior, será responsable de la oportuna y adecuada ejecución de las actividades que le corresponda en materia del proceso de “evaluación del desempeño”, así como de realizar los registros correspondientes en la herramienta tecnológica que la “Secretaría” establezca para tal fin.
2. La persona “evaluada” será responsable de:
  - a. Proponer y acordar con su “evaluadora” los objetivos y las metas para el año que corresponda, alineados a las prioridades y proyectos de su área;
  - b. Realizar las actividades concretas acordadas con su “evaluadora” para alcanzar los objetivos y las metas establecidas;
  - c. Solicitar y atender con la “evaluadora” las sesiones de “retroalimentación”; y
  - d. Documentar las evidencias que sustenten los resultados obtenidos y realizar las actividades necesarias para concluir el proceso de “evaluación del desempeño” en el ámbito de sus facultades.
3. La persona “evaluadora” será responsable de:
  - a. Definir y comunicar las prioridades y proyectos de su área;
  - b. Acordar los “objetivos” y “metas” del “programa de trabajo” con la persona “evaluada”;
  - c. Otorgar “retroalimentación” objetiva, oportuna y periódica a la “evaluada” sobre su conducta y desempeño general, así como sobre el grado de cumplimiento del “programa de trabajo”;
  - d. Promover que se realicen los ajustes necesarios a los objetivos y metas de la persona “evaluada” cuando cambien las prioridades u objetivos institucionales, o cuando se registre un cambio de funciones de la “evaluada”;
  - e. Calificar el logro de los objetivos de la persona “evaluada” con objetividad, equidad y perspectiva de género;
  - f. Realizar la “valoración de competencias” de la persona “evaluada”, otorgar “retroalimentación” y emitir recomendaciones para la mejora en su desempeño; y
  - g. Registrar en la plataforma tecnológica disponible al efecto, la información necesaria sobre el desempeño de la persona “evaluada” y la justificación de la calificación otorgada.
4. Quien funja como “titular” de la representación o unidad administrativa será responsable de:
  - a. Validar que los “objetivos” y, en particular, las “metas” del “programa de trabajo” de la persona “evaluada” sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes, con un plazo para su cumplimiento y representen niveles equitativos de exigencia;
  - b. Dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos del “programa de trabajo” de las personas “evaluadas” y validar las calificaciones otorgadas por la “evaluadora”; y
  - c. Resolver las eventuales controversias entre la persona “evaluada” y “evaluadora” respecto de la definición de los objetivos, sus avances o calificación.

**ANEXOS:**  
**CUADROS Y FORMULARIOS**

**Anexo 1****Valoración de competencias**

Cuadro de habilidades y conductas para un desempeño adecuado

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

**Anexo 2****Valoración de competencias**

Cuadro de calificación

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

**Anexo 3****Programa de trabajo**

Cuadro de calificación

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

**Anexo 4****Evaluación del desempeño**

Cuadro de calificación global

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

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

**Anexo 5****Valoración de Competencias**

“Formulario” de evaluación

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

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

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

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

**a) Habilidades y conductas para un desempeño adecuado**

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

**b) Calificación del desempeño**

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

**Formulario de valoración de competencias****Datos de identificación**

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

**Formulario de evaluación**

Si la "evaluada" no cumple o debe mejorar alguna de las habilidades de la tabla de habilidades, identifíquelas.

**Menú de habilidades y conductas para un buen desempeño de acuerdo con la tabla b**

Si la persona "evaluada" requiere capacitación para fortalecer alguna de sus habilidades o su desempeño, explique:

(280 caracteres)

*Avance semestral del programa de trabajo				Satisfactorio	Insatisfactorio
Calificación del desempeño	5	4	3	2	1

\*Haga comentarios sobre el desempeño del evaluado de acuerdo con la guía de comentarios que se muestra, exprese su opinión sobre el avance parcial del "programa de trabajo". (700 caracteres)

\* Campos obligatorios

Firma y leyenda de privacidad.

**Anexo 6****Programa de trabajo**

Formulario para elaboración y evaluación

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

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

**Formulario para el programa de trabajo****a) Datos de identificación**

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

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

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

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

*Máximo 60 caracteres*

**Objetivo 2**

*Máximo 60 caracteres*

**Definición de metas**

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

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

*Máximo 60 caracteres*

**Meta 2**

Máximo 60 caracteres

**Definición de actividades**

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

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

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

**Actividades para cumplir con la meta 2**

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

**Comentarios**

Si tiene comentarios al programa de trabajo, escríbalos aquí.

Máximo 700 caracteres

Firma del evaluador validando la propuesta.

**c) Instrucciones**

“Formulario” de evaluación

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

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

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

**ii) Formulario de evaluación del cumplimiento del programa de trabajo**

Meta	Número de actividades cumplidas / propuestas*	Avance porcentual	Calificación numérica
Meta 1	y/z		
Meta 2	y/z		
Meta 3	y/z		
Meta x	y/z		
Número total de metas			Suma de calificación/ total de metas
<b>Revisión semestral</b>			
Haga comentarios sobre el avance en el cumplimiento de objetivos y metas del programa de trabajo. Destaque algún logro alcanzado, explique cambios de funciones o ajustes en las metas o las actividades. Haga recomendaciones para mejorar el desempeño de la persona "evaluada". (140 a 700 caracteres).			
<b>Revisión anual</b>			
Haga comentarios sobre el cumplimiento anual de objetivos y metas del "programa de trabajo". Destaque algún logro alcanzado, explique cambios de funciones o ajustes en las metas o las actividades. Haga recomendaciones para mejorar el desempeño de la persona "evaluada". (140 a 700 caracteres).			

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

Firma de la persona "evaluadora"

Firma de la o el titular

**Descripción del formulario**

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