

Informe de resultados sobre el proyecto

“Actualización del modelo de Administración del Desempeño del IFT”

I. ANTECEDENTES

El “*Sistema de Servicio Profesional del Instituto Federal de Telecomunicaciones*” tiene como objetivo atraer, retener y desarrollar el talento del Personal, así como promover su profesionalización, a fin de llevar a cabo eficientemente las funciones del Instituto como órgano regulador en materia de telecomunicaciones y radiodifusión, así como autoridad en materia de competencia económica en dichos sectores, para cumplir con su mandato constitucional en beneficio del interés general.

Está regulado por un Comité Directivo y se compone de 6 procesos interrelacionados denominados: Planeación Organizacional; Ingreso; Formación y Capacitación, Desarrollo; Administración del Desempeño; Remuneraciones y Prestaciones, y Separación.

Específicamente, **el proceso de Administración del Desempeño** debe promover una gestión orientada a resultados, tanto de las Unidades Administrativas del Instituto, como de su Personal, mediante el perfeccionamiento de habilidades, destrezas y conocimientos técnicos del capital humano del Instituto, que permita mejorar aptitudes y actitudes individuales, que contribuyan a crear un ambiente laboral sano y altamente productivo, eficiente y competitivo.

Para ello, el 10 de agosto de 2015, el Comité Directivo del Sistema de Servicio Profesional del Instituto Federal de Telecomunicaciones, en cumplimiento a lo dispuesto por el artículo Quinto transitorio de las “DISPOSICIONES por las que se establece el Sistema de Servicio Profesional del Instituto Federal de Telecomunicaciones” emitió los primeros Lineamientos Específicos en materia de Administración del Desempeño y Otorgamiento de Estímulos, que posteriormente tuvieron una modificación en el año 2017.

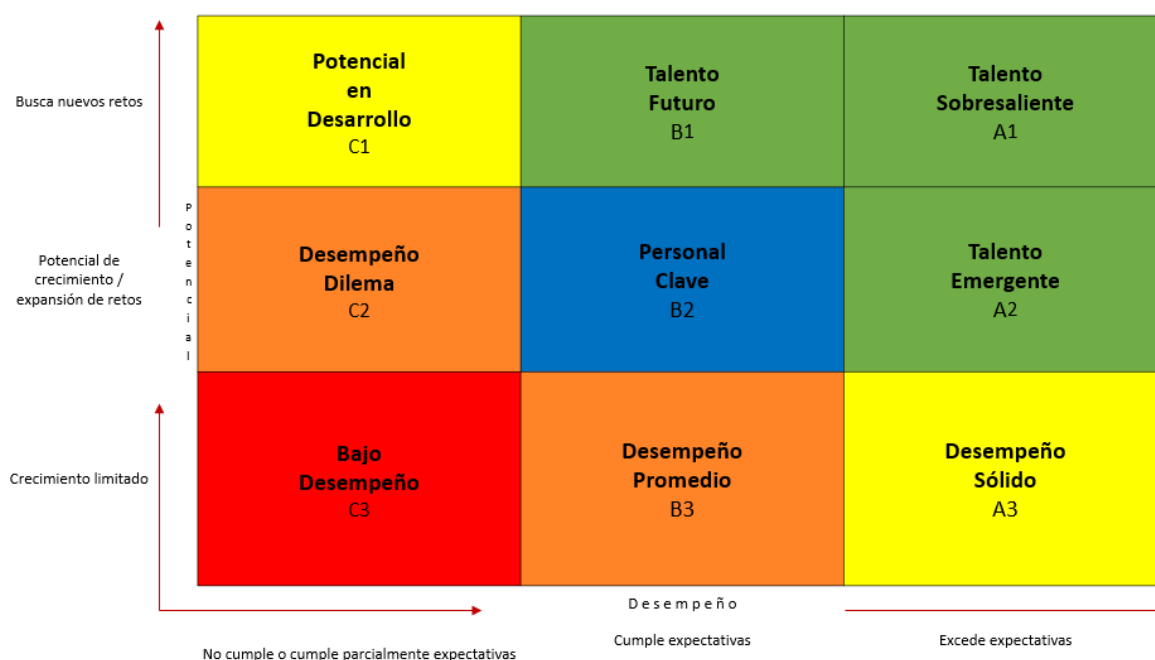
En el 2023, luego de una revisión integral sobre dichos Lineamientos y con la finalidad de impulsar las mejores prácticas de gestión de talento en el mercado laboral, el Instituto determinó **establecer una nueva metodología denominada 9 Box**, basada en un tipo de evaluación que analiza de forma individual el nivel actual del personal, el potencial de contribución y el desempeño en la Institución.



CARACTERÍSTICAS DE LA NUEVA METODOLOGÍA

Esta metodología tiene como objetivo identificar el talento actual y los líderes potenciales que se encuentran dentro del Instituto a través de la medición de 2 variables: el DESEMPEÑO (resultados cuantificables) y el POTENCIAL (conductas observables).

Es una representación visual que permite clasificar a los colaboradores y comprender mejor su perfil para impulsar planes de desarrollo.



- El 9 Box es una matriz de tres por tres bloques en la que se muestran dos dimensiones en cada eje: potencial (Y) y desempeño (X).
- Cada colaborador será ubicado en uno de los 9 cuadrantes según las dos dimensiones clave: su **desempeño actual** y su **potencial de crecimiento**.
- Los Titulares de las Unidades Administrativas del Instituto, así como los Evaluadores y Evaluados que participen en la Administración del Desempeño deberán sujetarse a lo establecido en las Disposiciones, en los Lineamientos Específicos y en los siguientes documentos:

1. Manual de 9 Box;

2. Manual de Fijación y Evaluación de Objetivos Individuales.

3. Guía de Calibración del 9 Box.

- El proceso inicia con los “Diálogos de Planeación” en donde se reúne el Evaluado y su Jefe Inmediato para establecer Objetivos, Métricas e Indicadores de común acuerdo y en un marco de corresponsabilidad. Corresponden al elemento cuantitativo del Desempeño Individual y se llevarán a cabo al inicio de cada año a través su registro en el sistema interno ProTalento IFT.
- Los “Diálogos de Retroalimentación Cuatrimestral” se realizan cada cuatro meses entre el Evaluado y su Jefe Inmediato a través de ProTalento IFT para valorar el avance en los Objetivos Individuales establecidos y, en su caso, realizar el ajuste correspondiente. El proceso deberá llevarse a cabo de manera remota o presencial, mediante un diálogo abierto, objetivo y respetuoso, sobre las fortalezas y áreas de oportunidad del Evaluado, así como el establecimiento de Acciones Correctivas y/o Acciones de Mejora, cuando correspondan;
- Por último, se llevan a cabo los “Diálogos de Retroalimentación Anual”, que es el proceso realizado anualmente entre el Evaluado y el Jefe Inmediato para dar a conocer los resultados de la Evaluación del Desempeño. Deberá llevarse a cabo de manera remota o presencial, mediante un diálogo abierto, objetivo y respetuoso sobre las fortalezas y áreas de oportunidad del Personal, así como el establecimiento de las Acciones Correctivas o Acciones de Mejora cuando correspondan, y los Planes de Desarrollo Individual.
- A diferencia de la metodología anterior, se elimina la evaluación 360 (jefe, pares, colaboradores).
- Ahora, el colaborador es responsable de autoevaluar el cumplimiento de sus objetivos individuales, es decir la variable del “Desempeño”, y el jefe inmediato únicamente valida o rechaza los resultados a través de la revisión conjunta de evidencias. El resultado de la Evaluación anual de Objetivos Individuales se clasifica dentro del 9 Box;
- El jefe inmediato es quien evalúa el “Potencial” de cada colaborador, que consiste en calificar el nivel de dominio y comportamiento de 5 competencias que están establecidas en el “Modelo de Competencias del Instituto Federal de Telecomunicaciones”: Adaptabilidad, Comunicación, Orientación al Cliente, Orientación a Resultados y Trabajo en Equipo. El resultado de la Evaluación anual de Potencial se clasifica dentro del 9 Box.
- La evaluación de ambas dimensiones “Desempeño” y “Potencial” posicionará al evaluado en uno de los 9 cuadrantes del 9 box.

- Una vez concluida la evaluación de cada colaborador, se lleva a cabo el proceso de “Calibración” en el cual, el Jefe Inmediato y la Dirección General de Gestión de Talento realizan una revisión del porcentaje de colaboradores en cada cuadrante contra el cuadrante ideal en el que, en caso de detectarse desviaciones, se replantea una revisión de cada colaborador contra cada cuadrante de las Acciones de 9 Box.
- El resultado final de la evaluación es el que se determina después de la Calibración.
- La Unidad de Administración presentará al Comité Directivo los resultados de la Administración del Desempeño para someter a consideración y, en su caso, a aprobación el personal susceptible de recibir Estimulo al Desempeño, Reconocimiento y/o Promoción Horizontal, de conformidad con los Lineamientos.



ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN

Fase	Actividad	Fecha
1	Lanzamiento de la campaña de difusión para dar a conocer el cambio de metodología a través de los canales de comunicación interna	8 de enero 2024
2	Impartición de 76 talleres de Fijación de Objetivos Individuales	Del 22 de enero al 11 de abril de 2024
3	Impartición de 30 talleres para la aplicación de la metodología 9 Box	Del 15 de abril al 04 de junio de 2024
4	Apertura del sistema ProTalento para llevar a cabo los diálogos de planeación en donde se hace la fijación de objetivos individuales	Del 15 al 26 de abril de 2024
5	Apertura del sistema ProTalento para llevar a cabo los diálogos cuatrimestrales en donde se registran los avances o ajustes de los objetivos individuales	Del 17 al 30 de septiembre 2024
6	Apertura del sistema ProTalento para hacer la evaluación del Desempeño 2024	Del 4 al 21 de febrero de 2025
7	Calibración	Del 28 de febrero al 7 de marzo de 2025
8	Apertura del sistema ProTalento para llevar a cabo los diálogos de retroalimentación anual	Del 24 al 31 de marzo de 2025
9	Descarga de constancias de resultados	11 de abril de 2025
10	Presentación y validación de los resultados de la Administración del Desempeño 2024 ante el Comité Directivo del Sistema de Servicio Profesional.	26 de junio de 2025

IV. RESULTADOS

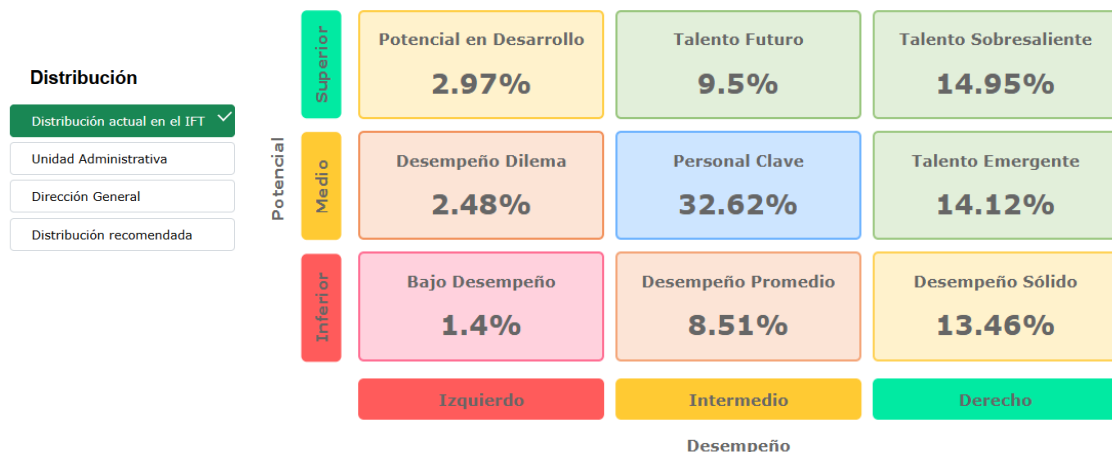
La actualización del nuevo modelo de desempeño se llevó a cabo según las fechas establecidas para el registro, seguimiento y cierre de los procedimientos que componen la Administración del Desempeño, con una participación del 100% del personal.

Una vez concluidas las Autoevaluaciones del cumplimiento de Objetivos Individuales, la Clasificación de Potencial y proceso de Calibración, de conformidad con lo establecido en los Lineamientos Específicos en materia de Administración del Desempeño y Otorgamiento de Estimulos, se realizó la evaluación a través del 9 Box para la determinación de los cuadrantes en los cuales los colaboradores fueron posicionados.

En la siguiente tabla se muestra la **distribución recomendada** para cada cuadrante que se usó como referente para la fase de calibración:



A continuación, se presenta el **resultado general** de la distribución que obtuvo todo el personal del IFT al implementar el nuevo modelo de Administración del Desempeño:



Nota: Los porcentajes de cada cuadrante son determinados de acuerdo con el número de personas correspondientes a la plantilla 2024, la cual corresponde a 1,315 personas.

La variación entre el porcentaje recomendado y el porcentaje que se obtuvo de los resultados finales de la evaluación permite concluir que, al ser el primer año de implementación de la nueva metodología, se respetaron los procesos establecidos en los Lineamientos y se logró una distribución muy cercana a los parámetros que definen a una “organización saludable”.

Así mismo, como resultado del proceso de Evaluación del Desempeño del ejercicio 2024, se obtuvieron los siguientes Estímulos, Reconocimientos y Promociones Horizontales:

Concepto	Número de personas con Estímulos y Reconocimientos
Estímulos	1,064
Reconocimientos	103
Promociones Horizontales	107

Es importante señalar que, derivado de la autorización del Presupuesto de Egresos de la Federación, otorgado al IFT para el ejercicio 2025 y de acuerdo con la autorización del Manual de Remuneraciones que, en su artículo Cuarto, instruye al Comité Directivo del Sistema de Servicio Profesional del IFT a llevar a cabo las acciones necesarias para que en el ejercicio 2025 se suspendan el pago de aportaciones extraordinarias relacionadas con el otorgamiento de estímulos.

De conformidad con lo establecido en los artículos 10, fracción III de las Disposiciones, y de acuerdo con los artículos, y 11, fracción X, de las referidas Disposiciones, y 57, primer párrafo, fracciones I y VIII; 58, fracciones I y IX, del Estatuto Orgánico del Instituto Federal de Telecomunicaciones, el Comité Directivo del Sistema de Servicio Profesional del IFT determinó:

1. Suspender el otorgamiento de estímulos económicos para el ejercicio 2025, considerando que estos no representan un ingreso fijo, regular o permanente y, por el contrario, están sujetos a las disposiciones presupuestales que imperen en el Instituto.
2. Aprobar en concordancia con los principios de legalidad, eficiencia, productividad, objetividad, calidad, imparcialidad, competencia por mérito, no discriminación, perspectiva de género e igualdad de oportunidades, establecidos en el artículo 2, de las Disposiciones, al personal que conforme a los resultados de la Evaluación del Desempeño del ejercicio 2024, hubiera sido sujeto del otorgamiento de un Estímulo al Desempeño, se le otorgue en sustitución de éste, un Reconocimiento en especie consistente en cinco días hábiles de descanso adicionales con goce de sueldo, en términos de los Lineamientos.
3. Suspender el otorgamiento de promociones horizontales derivadas de la Evaluación de Desempeño 2024.

En este contexto, la evaluación de 9 box se emplea como una herramienta estratégica para la evaluación y desarrollo del capital humano que permite identificar oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento.

Los resultados obtenidos permiten identificar a los colaboradores de alto desempeño y potencial de crecimiento futuro. Estos profesionales representan un activo valioso en quien se debe invertir en para su desarrollo y retención.

Al comprender las fortalezas y debilidades de cada colaborador, se puede crear un plan de desarrollo personalizado para ayudarlo a alcanzar su máximo potencial y así tomar decisiones informadas en la gestión del talento humano.