



---

COMISIÓN DEL SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL NACIONAL

**Informe de resultados de la evaluación del desempeño del  
personal del Servicio Profesional Electoral Nacional del sistema  
del Instituto Nacional Electoral del  
periodo septiembre de 2020 a agosto de 2021**

**Fecha:** 31 de enero de 2022

# **Informe de resultados de la evaluación del desempeño del personal del Servicio Profesional Electoral Nacional del sistema del Instituto Nacional Electoral del periodo septiembre de 2020 a agosto de 2021.**

## **ÍNDICE**

Glosario .....	2
1. Introducción .....	4
2. Resultados generales de la evaluación del desempeño 2021 .....	6
3. Resultados de los factores de la evaluación del desempeño .....	9
a) Factor metas individuales .....	9
b) Factor metas colectivas .....	15
c) Factor competencias .....	18
4. Revisión de la evaluación .....	21
5. Personal del servicio con calificaciones no aprobatorias en la evaluación anual .....	21
6. Conclusiones .....	22
7. Líneas de acción .....	24

## GLOSARIO

<b>CONOCER:</b>	Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales.
<b>DEA:</b>	Dirección Ejecutiva de Administración.
<b>DECEYEC:</b>	Dirección Ejecutiva de Capacitación Electoral y Educación Cívica.
<b>DEOE:</b>	Dirección Ejecutiva de Organización Electoral.
<b>DEPPP:</b>	Dirección Ejecutiva de Prerrogativas y Partidos Políticos.
<b>DERFE:</b>	Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores.
<b>DESPEN:</b>	Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral Nacional.
<b>Estatuto:</b>	Estatuto del Servicio Profesional Electoral Nacional y del Personal de la Rama Administrativa.
<b>Instituto:</b>	Instituto Nacional Electoral Nacional.
<b>Lineamientos:</b>	Lineamientos para la Evaluación del Desempeño de las y los miembros del Servicio Profesional Electoral Nacional del Sistema del Instituto Nacional Electoral, aprobados por la Junta mediante Acuerdo INE/JGE98/2020 de fecha 24 de agosto de 2020.
<b>OPL:</b>	Organismo Público Local
<b>Personal del Servicio:</b>	Miembros del Servicio Profesional Electoral Nacional, que ingresaron y obtuvieron su nombramiento en una plaza presupuestal y se desempeñan de manera exclusiva en un cargo o puesto del Servicio en los términos previstos por el Estatuto.

<b>SIISPEN:</b>	Sistema Integral del Servicio Profesional Electoral Nacional.
<b>SIIRFE:</b>	Sistema Integral de Información del Registro Federal de Electores.
<b>SPEN/Servicio:</b>	Servicio Profesional Electoral Nacional.
<b>UTCE:</b>	Unidad Técnica de lo Contencioso Electoral.
<b>UTF:</b>	Unidad Técnica de Fiscalización.
<b>UTSI:</b>	Unidad Técnica de Servicios de Informática.
<b>UTVOPL:</b>	Unidad Técnica de Vinculación con Organismos Públicos Locales.

## 1. INTRODUCCIÓN

Con la reforma del Estatuto del Servicio Profesional Electoral Nacional y del Personal de la Rama Administrativa aprobada por el Consejo General **mediante Acuerdo INE/CG162/2020** el 8 de julio de 2020 y publicada en el Diario Oficial de la Federación el 23 de julio de 2020, se dispuso que la evaluación del desempeño debe generar elementos objetivos que permitan valorar el ejercicio de las funciones del personal del Servicio y proveer insumos relevantes para la toma de decisiones para fortalecer el SPEN y la planeación institucional.

La implementación de la reforma del Estatuto implicó la adecuación de los Lineamientos para la Evaluación del Desempeño del personal del Servicio que se aprobaron por la Junta General Ejecutiva el **24** de agosto de 2020, así como de la metodología, instrumentos y herramientas, con el propósito de mejorar y simplificar las actividades de evaluación tanto para la DESPEN como para las áreas normativas y el personal evaluado y evaluador.

Las principales modificaciones al mecanismo de evaluación se enlistan a continuación:

- Se eliminó la evaluación de competencias para presidencias de consejo local o distrital que aplicaba únicamente al personal del Servicio que ocupaba las vocalías ejecutivas de Junta Local o Distrital Ejecutiva.
- Se abrió la posibilidad de valorar una meta con los Indicadores de Eficacia y Eficiencia, o únicamente con Eficacia. Esto, con el propósito de ajustarse a las circunstancias y necesidades de las áreas normativas, toda vez que existen actividades en las cuales no es posible definir criterios de Eficiencia.

En consecuencia, se modifica la fórmula de cálculo de calificación de una meta para los dos casos conforme a lo siguiente:

- Si la meta cuenta con los indicadores de Eficacia y Eficiencia se aplicará la siguiente fórmula:

*Calificación de la meta = Indicador de Eficacia + Indicador de Eficiencia*

- Si la meta cuenta únicamente con el indicador de Eficacia se aplicará la siguiente fórmula:

*Calificación **final** de la meta = Indicador de Eficacia*

- Se amplió de tres a seis meses el plazo mínimo de ocupación de un cargo y puesto del Servicio para ser sujetos de evaluación.

- Se reguló la permanencia y separación del personal del Servicio ya que, si bien la calificación aprobatoria se mantuvo en siete en una escala de cero a diez, la obtención de un resultado reprobatorio no conducirá a la separación del Servicio de manera inmediata.
- Se estableció que la permanencia en el Instituto estará sujeta al desarrollo de la Carrera y, entre otros, a las acciones de mejora derivadas de la evaluación anual del desempeño, así como a los resultados de la evaluación del desempeño en la perspectiva trianual establecida en el Estatuto. Lo anterior, en virtud de que la no acreditación de la acción remedial, la obtención de tres calificaciones reprobatorias en un ciclo trianual completo, el hecho de reprobador tres evaluaciones anuales durante dos ciclos trianuales, o la obtención de una calificación no aprobatoria promedio en dos ciclos trianuales consecutivos, serán causa de separación definitiva del Servicio.
- Se regularon las acciones de mejora que deberán acreditarse, de manera obligatoria, con motivo de una calificación anual reprobatoria. De esta forma, el personal del Servicio que obtenga una calificación reprobatoria deberá acreditar dichas acciones, mismas que comprenderán cursos de capacitación, acompañamiento, entre otros. Ello, con el fin de fortalecer su desempeño y desarrollo profesional e institucional y, de esta manera, permanecer en el Servicio.
- Además de la evaluación anual, y a partir de sus resultados, se contempla una evaluación trianual. Esta evaluación pretende valorar los procesos electorales federales de forma integral, abarcando sus etapas de planeación, ejecución y evaluación. Por tal motivo, como periodo de transición, por única ocasión el primer ciclo trianual abarcará las evaluaciones de 2020-2021 y 2021-2022. Por ello, con esta evaluación 2020-2021 se inicia el primer ciclo trianual.

Con el propósito de implementar la reforma, a partir de septiembre de 2020 se ha trabajado en conjunto con la Unidad Técnica de Servicios de Informática (UTSI) en el desarrollo de un nuevo Módulo de Evaluación del Desempeño del SIISPEN, a fin de simplificar las distintas actividades del mecanismo de evaluación.

Como resultado, por primera vez fue posible que tanto el personal evaluador como evaluado pudieran consultar y registrar las evidencias de cumplimiento de las metas y competencias, logrando hacer de la evaluación un proceso transparente y colaborativo, dando también certeza al personal evaluado sobre el sentido y los elementos que se consideraron en su evaluación.

La revisión de la evaluación se realizó a través del mismo sistema, así como el cálculo de calificaciones y la generación del dictamen general y los dictámenes individuales de resultados del periodo que se reporta.

En este sentido es posible señalar que en la evaluación del desempeño del periodo septiembre 2020 a agosto 2021 se comienzan a materializar las reformas y mejoras. A continuación, se presenta un balance de los avances, resultados y áreas de oportunidad con el propósito de apoyar en la toma de decisiones de las autoridades.

## 2. RESULTADOS GENERALES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 2020-2021

En este apartado se describen los datos más relevantes de los resultados de la evaluación del desempeño. En este sentido, se destaca que la calificación final del personal del Servicio se calculó conforme a la ponderación de los factores establecida en el artículo 46 de los Lineamientos que se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 1. Ponderaciones para el cálculo de calificaciones**

Factor	Ponderación
Metas Individuales	35 %
Metas Colectivas	35 %
Competencias	30 %
<b>Calificación final</b>	<b>100 %</b>

Asimismo, conforme al artículo 47 de los Lineamientos, para aquellas personas que no fueron evaluadas en algún factor por alguna causa plenamente justificada, el peso ponderado del factor no evaluado se dividió proporcionalmente entre los demás factores.

En la siguiente tabla se presenta el número de **personas** evaluadas por género, así como el promedio que obtuvieron<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Hubo 11 miembros del Servicio que no fueron evaluados por diversas razones (licencia médica, encargaduría de despacho en la rama administrativa, comisión).

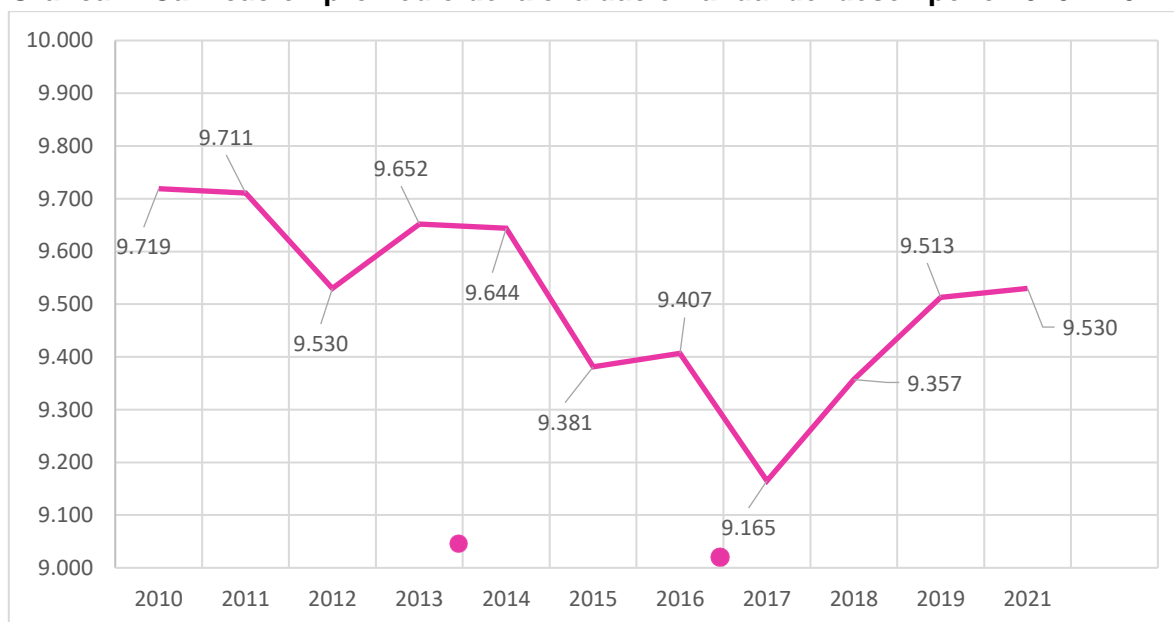
**Tabla 2. Personal del Servicio evaluado en 2021**

Género	Evaluados	Porcentaje	Promedio
Hombres	1,600	63	9.494
Mujeres	927	37	9.592
<b>Total</b>	<b>2,527</b>	<b>100</b>	<b>9.530</b>

En la tabla 2 se observa que las mujeres lograron un promedio de 9.592, más alto que el 9.494 obtenido por los hombres.

En el análisis de la evolución histórica de los resultados de las evaluaciones del desempeño se debe tener presente que en el periodo 2019-2020 se suspendió la aplicación debido a la pandemia provocada por el SARS-Cov2<sup>2</sup>. La evolución de las calificaciones promedio registradas de 2010 a 2021 se presenta en la gráfica 1.

**Gráfica 1. Calificación promedio de la evaluación anual del desempeño 2010 – 2021**



En la gráfica 1 se observa una estabilidad en la calificación promedio de 2021 con relación a la de 2019, a pesar de que en 2021 se presentó un reto mayor en el desempeño del personal del Servicio al enfrentar la elección más grande en la historia del país.

<sup>2</sup> Acuerdo INE/JGE96/2020 de fecha 24 de agosto de 2020.



La distribución de los resultados de la evaluación conforme a los niveles de desempeño establecidos en el artículo 49 de los Lineamientos se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla 3. Distribución de resultados de la evaluación del desempeño 2021**

Nivel de desempeño	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Sobresaliente	9.001 a 10.000	2,295	90.82
Altamente competente	8.501 a 9.000	164	6.49
Competente	8.001 a 8.500	38	1.50
Aceptable	7.501 a 8.000	20	0.79
Suficiente	7.000 a 7.500	4	0.16
No aprobatorio	0.000 a 6.999	6	0.24
<b>Total</b>		<b>2,527</b>	<b>100</b>

En la tabla anterior destaca que hay una concentración de los resultados en el nivel sobresaliente, donde se ubica más del 90%. Esto apunta a que se mantienen una baja capacidad de las metas para discriminar el desempeño, lo cual puede estar causado por un problema de diseño, o bien, por la especificación de niveles esperados de comportamiento ya superados. Esto se verá más a detalle en lo que sigue.

En la siguiente tabla se presenta el número de personas evaluadas que obtuvieron una calificación de 10 en algún factor y en la calificación final.

**Tabla 3. Evaluados que obtuvieron 10 de calificación**

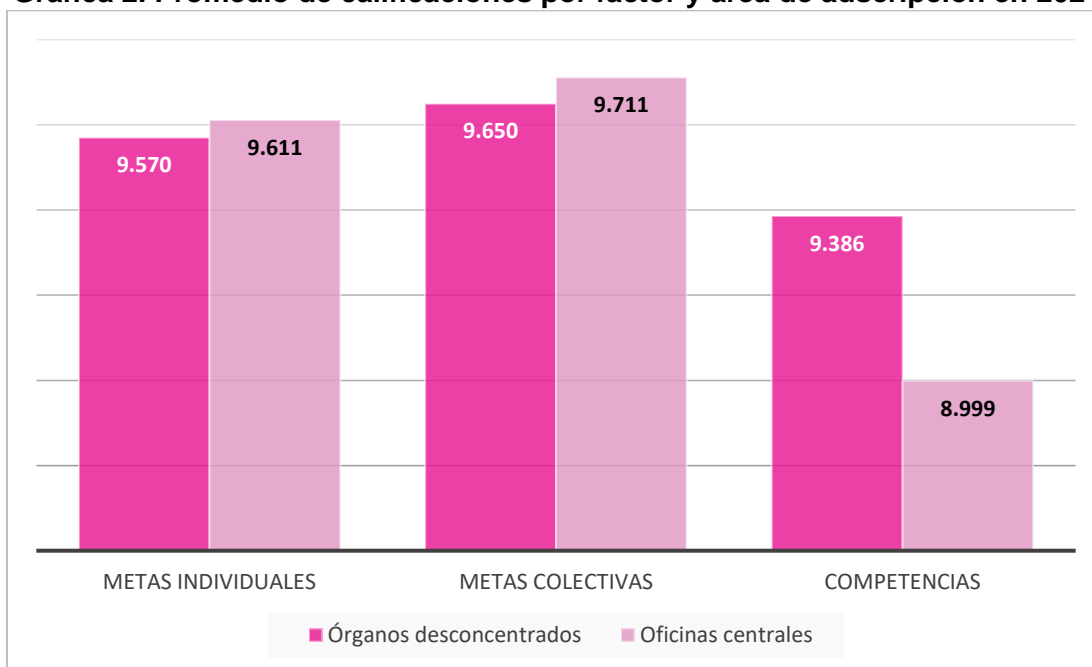
Factor	Hombres	Mujeres	Total
Competencias	325	211	536
Metas colectivas	703	427	1,130
Metas individuales	892	579	1,471
Calificación final	95	85	180

En la tabla anterior se observa que 1,471 (58%) de 2,527 personas evaluadas obtuvieron una calificación de 10 en metas individuales, a diferencia de las 536 (21%) personas que la obtuvieron en competencias. Esto apunta a la necesidad de establecer indicadores y parámetros de medición que permitan discriminar mejor las calificaciones en metas individuales y de realizar una evaluación objetiva por parte de las personas evaluadoras.

### 3. RESULTADOS DE LOS FACTORES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El factor metas colectivas obtuvo el promedio más alto, de 9.660, seguido de las metas individuales con 9.577 y el más bajo fue el de competencias con 9.325. En la siguiente gráfica se muestran los promedios por factores según área de adscripción.

**Gráfica 2. Promedio de calificaciones por factor y área de adscripción en 2021**



Se destaca que en órganos desconcentrados se obtuvieron las calificaciones más bajas, tanto en metas individuales como en colectivas, mientras que en competencias las calificaciones más bajas las obtuvieron en oficinas centrales (gráfica 2).

#### a) FACTOR METAS INDIVIDUALES

Es importante señalar que se han realizado diversas acciones con el propósito de mejorar la calidad de las metas individuales y colectivas. A continuación, se enlistan las principales:

- Se flexibilizó la metodología para el diseño de metas a fin de adaptarse a las necesidades institucionales y a la naturaleza de las funciones de las áreas normativas.
- Se simplificó la fórmula de cálculo de calificación de las metas.

- Se intensificó la comunicación con las áreas normativas para el diseño de metas. En este sentido en 2021 se realizaron más de 80 reuniones de trabajo para brindar orientación metodológica y revisar las propuestas de metas.
- Se realizaron reuniones con los integrantes de la Comisión del Servicio Profesional Electoral Nacional en las que las personas titulares de las áreas normativas presentaron las propuestas de metas para el personal bajo su área de responsabilidad.
- Se promovió la participación del personal del Servicio mediante el Foro “Metas para la evaluación del desempeño” que se puso a disposición en el Centro Virtual INE, en el que compartieran sus experiencias y opiniones sobre la pertinencia, operación, utilidad, sugerencias y propuestas relacionadas con las metas asignadas a su cargo.
- Se ha logrado mejorar las metas ya que, según el análisis que se realiza cada año, en 2021 se registraron 155 metas de buena calidad, a diferencia de 2019 cuando se registraron solo 35. Asimismo, se redujo la cantidad de metas de baja calidad de 102 a únicamente 6.

En la evaluación 2020-2021, la calificación promedio en metas individuales disminuyó de 9.650 a 9.577 tomando como referencia la evaluación de 2019. Los resultados generales por área se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 5. Promedio general de metas individuales propuestas por las áreas normativas, 2021**

Área	Oficinas centrales	Órganos desconcentrados
DEA	No aplica	9.671
DECEYEC	9.629	9.779
DEOE	9.605	9.563
DEPPP	9.834	9.676
DERFE	9.458	9.482
DJ	No aplica	9.567
UTCE	9.464	No aplica
UTF	9.624	No aplica
UTVOPL	9.647	No aplica
Vocal Ejecutivo/a Local	No aplica	8.796
<b>Promedio</b>	<b>9.588</b>	<b>9.554</b>

Como se observa en la tabla 5, en oficinas centrales las metas individuales propuestas por la DEPPP tuvieron el promedio más alto (9.834) mientras que las de DERFE registraron el más bajo (9.458). En órganos desconcentrados, las metas

diseñadas por la DECEYEC tuvieron el promedio más alto (9.779) y las propuestas por las Vocalías Ejecutivas de Junta Local Ejecutiva el más bajo, con 8.796, el único inferior a 9.

En comparación con la evaluación 2019, en 2021 en general disminuyó el promedio de las metas individuales. En oficinas centrales destaca la UTCE donde se registró una disminución de 0.308 y en la DERFE de 0.441. En órganos desconcentrados, el promedio de las metas propuestas por las vocalías ejecutivas locales registró la mayor disminución de 0.981. Únicamente en las metas propuestas por DECEYEC se registró un ligero incremento de 0.212 y 0.051 y en la UTF el aumento fue de 0.529.

**Tabla 6. Promedios de metas individuales de oficinas centrales por cargo**

Cargo	Promedios de metas individuales							Promedio
	DECEyEC	DEOE	DEPPP	DERFE	UTCE	UTF	UTVOPL	
Coordinación de área				9.000				9.000
Dirección de área	10.000	9.400	10.000	10.000	10.000	10.000	9.000	9.774
Subdirección de área	10.000	8.252	10.000	9.750	9.205	10.000	10.000	9.450
Jefaturas de Departamento	9.519	9.908	9.684	9.314	9.580	9.962	9.639	9.714
Coordinación de Auditoría						10.000		10.000
Enlace de Fiscalización						9.781		9.781
Analista Jurídico						9.831		9.831
Analista en Auditoría						8.818		8.818

**Tabla 7. Promedios de metas individuales de órganos desconcentrados por cargo**

Cargo	Promedios de metas individuales							Promedio
	DECEyEC	DEOE	DEPPP	DERFE	DEA	DJ	VEL	
Junta Local Ejecutiva								
Vocalía Ejecutiva			9.676		9.435			9.594
Vocalía Secretarial		9.969			9.869	9.335		9.694
Vocalía de Capacitación Electoral y Educación Cívica	9.893							9.893
Vocalía de Organización Electoral		9.554						9.554
Vocalía del Registro Federal de Electores				9.781				9.781
Jefatura de Oficina de Cartografía Estatal				10.000				10.000
Jefatura de Oficina de Seguimiento y Análisis				9.742				9.742
Jefatura de Depuración al Padrón				9.795				9.795
Jefatura de Actualización al Padrón				9.763				9.763

Cargo	Promedios de metas individuales							Promedio
	DECEyEC	DEOE	DEPPP	DERFE	DEA	DJ	VEL	
Jefatura del Centro Estatal de Consulta Electoral y Orientación Ciudadana				9.836				9.836
Coordinación Operativa A							8.897	8.897
Coordinación Operativa B							8.563	8.563
<b>Junta Distrital Ejecutiva</b>								
Vocalía Ejecutiva					9.541			9.541
Vocalía Secretarial		9.359			9.802	9.598		9.587
Vocalía de Capacitación Electoral y Educación Cívica	9.767							9.767
Vocalía de Organización Electoral		9.596						9.596
Vocalía del Registro Federal de Electores				9.554				9.554
Jefatura de Oficina de Seguimiento y Análisis				9.261				9.261

## ANÁLISIS DE METAS INDIVIDUALES POR ÁREA NORMATIVA

### DERFE:

- Las metas de las cinco direcciones de área tuvieron calificación de 10. En las subdirecciones de área, de las 20 metas evaluadas, 18 (90%) tuvieron calificación de 10 y únicamente dos registraron calificación distinta, una de 9 y otra 6. Esto refleja que las metas de los cargos más altos no están orientadas a resultados finales, sino que miden la ejecución de actividades que se han evaluado en años anteriores y cuyos niveles de cumplimiento ya están superados.
- Es el área normativa que diseña más metas para órganos desconcentrados. En 2021 propuso metas para ocho cargos, con las cuales 857 personas (67%) obtuvieron resultado de 10 y 419 (33%) registraron una calificación menor, lo que evidencia una mayor capacidad de estas metas para diferenciar el desempeño, aunque todavía es insuficiente.
- Las dos metas para el cargo de Jefatura de Oficina de Cartografía Estatal obtuvieron un promedio de 10, esto porque se refieren a actividades recurrentes (elaboración de archivos digitales cartográficos y análisis de municipios respecto de los límites territoriales) que habían sido evaluadas en años anteriores con calificaciones muy cercanas al 10 y en esta ocasión se superó el nivel de cumplimiento, por lo que se requiere definir nuevos parámetros para lograr diferenciar el desempeño.

- Es la primera vez que se diseñaron y evaluaron metas para los cargos de jefaturas de Actualización al Padrón, de Depuración al Padrón y del Centro Estatal de Consulta Electoral y Orientación Ciudadana, incorporados recientemente al Servicio. En este caso, se registraron promedios entre 9.763 y 9.836. Sin embargo, se requiere establecer indicadores y/o parámetros que permitan diferenciar el desempeño aun cuando las funciones de los cargos sean de seguimiento a actividades permanentes y no estén vinculadas al logro de resultados finales.
- Las metas para las vocalías del Registro Federal de Electores de juntas locales y distritales relacionadas con la supervisión de los módulos de atención ciudadana se evaluaron por primera vez, alcanzando un promedio de 9.969 en juntas locales. Sin embargo, a pesar de que se establecieron niveles de cumplimiento diferenciado para cada entidad, se identificó que todas las personas alcanzaron 10 y solo una persona obtuvo 9. Esto apunta a la necesidad de establecer niveles de cumplimiento y parámetros retadores y que permitan diferenciar el desempeño.

#### **DECEYEC:**

- En la dirección de área únicamente se evaluó una meta individual con calificación de 10 relacionada con la implementación de medidas sanitarias en actividades de campo. No se asignaron metas orientadas a resultados.
- De la misma forma, en las subdirecciones de área las cuatro metas evaluadas tuvieron un promedio de 10.
- En contraste, en las jefaturas de departamento se registraron 10 evaluaciones (59%) con un resultado de 10 y las siete restantes (41%) con calificaciones entre 8.2 y 9.2, por lo que se aprecia una mejor distribución de resultados.
- Para órganos desconcentrados se evaluaron dos metas de buena calidad, orientadas a resultados y con niveles de cumplimiento diferenciado, referidas al incremento de la participación de la ciudadanía como funcionarios de mesas directivas de casilla en los simulacros. Sin embargo, derivado de la modificación de los niveles esperados de cada entidad, solicitada por el área, se registró que, de las 323 personas evaluadas, 277 (85.8%) alcanzaron una calificación de 10 y las 46 personas restantes (14.2%) obtuvieron una entre 5.6 y 9.6. Si bien la meta se refiere a un resultado, se requiere determinar mejor el nivel de cumplimiento esperado, ya que se presentaron casos en donde evidentemente se le superó de manera holgada, por ejemplo, se registró hasta un 280.63% de cumplimiento.

**DEOE:**

- De las siete metas evaluadas a las direcciones de área, cinco tuvieron calificación de 10, sólo una tuvo 9 y otra 6.8. Cabe señalar que no están orientadas al resultado, sino al cumplimiento y seguimiento de actividades.
- A solicitud del área normativa se modificaron dos metas durante el periodo de evaluación, una referida a los criterios de eficiencia y otra, al periodo de ejecución. Es importante destacar que esto tuvo como resultado que ambas metas obtuvieran una calificación de 10.
- En órganos desconcentrados los resultados se distribuyeron de la siguiente forma: de 1,885 personas evaluadas, 1,440 (76.39%) tuvieron calificación de 10 y las 445 restantes (23.61%) se ubicaron en un rango de 0.05 hasta 9.99. Si bien en este caso se observa una mejor distribución de resultados que en áreas centrales, dominan las metas cuyo nivel de cumplimiento ha sido rebasado y debe replantearse ya sea el indicador o el parámetro de referencia.

**DEPPP:**

- En general, las metas no logran diferenciar el desempeño del personal del Servicio, ya que todas las correspondientes a los cargos de dirección de área y subdirección tienen calificación de 10 y no están orientadas a resultados finales, sino al cumplimiento de actividades. Deben replantearse.
- En las jefaturas de departamento de 11 metas evaluadas, ocho personas tuvieron calificación de 10 y únicamente tres se ubicaron en un rango de entre 8.76 y 9.0.

**DEA:**

- Las metas individuales evaluadas a las vocalías ejecutivas y secretariales de juntas locales y distritales ejecutivas han mostrado una diversidad de calificaciones. De las 665 evaluaciones, 469 (71%) tuvieron calificación de 10 y 196 (29%) se registraron en un rango de 0.4 a 9.998.

**UTCE, UTF y UTVOPL:**

- Por la naturaleza de las funciones permanentes y de seguimiento, que se realizan en las unidades técnicas, se ha dificultado establecer parámetros que logren diferenciar el desempeño.
- Las metas de las direcciones de área, subdirecciones y la coordinación de auditoría, obtuvieron un promedio general de 10.

### **Dirección Jurídica:**

- Se evaluó a 342 personas de las vocalías secretariales de juntas locales y distritales, de las cuales 283 (83%) obtuvieron calificación de 10 y únicamente 59 (17%) se ubicaron en un rango de calificación entre 0 y 9.
- Al término del periodo de evaluación el área solicitó eliminar la meta DJ-1 a cinco entidades y la DJ-3 para 18 entidades por no contar con elementos para realizar la evaluación, ya que no se presentaron medios de impugnación ni hubo diligencias y/o audiencias que atender.
- Por lo tanto, es necesario analizar la pertinencia de las metas y determinar parámetros que permitan diferenciar el desempeño.

### **Vocalías ejecutivas de Junta Local Ejecutiva:**

- A diferencia de años anteriores, para el periodo que se reporta se integró un grupo de enfoque con titulares de vocalías ejecutivas locales con el propósito de diseñar metas individuales para las coordinaciones operativas A y B. Como resultado, las metas referidas alcanzaron un promedio general de 8.796, menor al alcanzado en 2019 que fue de 9.777. Claramente se obtuvo una mejor distribución de calificaciones y las metas discriminaron mejor el desempeño del funcionariado.
- Por primera vez, se evaluaron las coordinaciones operativas B, con un promedio de 8.563. Esto es relevante, porque las personas que ocupan estas coordinaciones realizaron tareas distintas a las del año anterior, cuando ocupaban las jefaturas de Monitoreo a Módulos, por lo que tendrá que valorarse la necesidad de alguna intervención de apoyo para desarrollar las competencias requeridas por el nuevo cargo.

## **b) FACTOR METAS COLECTIVAS**

El promedio general de la evaluación del factor metas colectivas fue 9.660. Las calificaciones promedio por área se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 8. Promedio general de metas colectivas propuestas por las áreas normativas, 2021**

<b>Área</b>	<b>Oficinas Centrales</b>	<b>Órganos Desconcentrados</b>
DECEYEC	9.419	9.879
DEOE	10	9.280
DEPPP	10	No aplica
DERFE	9.949	9.968



Área	Oficinas Centrales	Órganos Desconcentrados
DEA	No aplica	8.590
UTCE	10	No aplica
UTF	9.463	No aplica
UTVOPL	9.350	No aplica
<b>Promedio</b>	<b>9.644</b>	<b>9.578</b>

Como se observa en la tabla anterior, el promedio más bajo en oficinas centrales fue 9.350 en las metas propuestas por la UTVOPL y el más alto de 10 en DEOE, DEPPP y UTCE. En órganos desconcentrados el más bajo de 8.590 se registró en DEA y el más alto de 9.968 en DERFE.

En 2021 el promedio se incrementó en comparación con la evaluación 2019, al pasar de 9.269 a 9.660. Sin embargo, dicho incremento estuvo focalizado en las metas propuestas por la DERFE y la DEA, ya que por el contrario, el promedio disminuyó en DECEYEC, UTF, DEOE (órganos desconcentrados) y en mayor medida en la UTVOPL que registró un decremento de 10 a 9.350. En la DEOE (oficinas centrales), DEPPP y UTCE se mantuvo igual en ambos años con 10. Esta situación también obedeció a que en 2019 se evaluaron dos metas colectivas propuestas por la DESPEN relacionadas con la aplicación de metas y competencias, en las que se obtuvo un promedio de 7.819, lo cual se reflejó en el promedio del factor (9.269).

## **ANÁLISIS DE METAS COLECTIVAS POR ÁREA NORMATIVA**

### **DERFE:**

- De las 19 metas para oficinas centrales, 18 obtuvieron promedio de 10 y únicamente una tuvo 9, por lo que no están diferenciando el desempeño. Estas metas refieren a productos o actividades tales como la actualización componentes del SIIRFE, desarrollar funcionalidades del sistema de preregistro de solicitudes de inscripción y actualización al padrón electoral, analizar los registros de ciudadanos en el padrón electoral, cuyos parámetros de medición deben replantearse.
- En órganos desconcentrados se evaluó una meta relacionada con la elaboración de cédulas de análisis de los medios de identificación para obtener la credencial, en la que 31 entidades obtuvieron 10 y solo una tuvo 9. Por lo tanto, se requiere definir nuevos parámetros para lograr una diferenciación.

**DECEYEC:**

- En oficinas centrales disminuyó el promedio con relación a 2019, al pasar de 9.677 a 9.419. En el periodo que se reporta se evaluaron cuatro metas que refieren al cumplimiento de actividades y todas ellas alcanzaron el nivel esperado del indicador de eficacia, la diferenciación mínima se dio a partir del indicador de eficiencia. Por lo tanto, estas metas se han superado y se requiere que, en futuras evaluaciones, las metas colectivas se orienten a resultados que contribuyan con los objetivos institucionales.
- En órganos desconcentrados, de las tres metas que se evaluaron, únicamente se orientó a resultados la meta DECEYEC-32, relacionada con la capacitación de funcionarios de mesas directivas de casilla en la entidad. Sin embargo, obtuvo un promedio de 10, por lo que se requiere que se determinen niveles de cumplimiento retadores y parámetros que permitan diferenciar el desempeño.

**DEOE:**

- Todas las metas de oficinas centrales refieren al cumplimiento de actividades, registraron un promedio de 10 y no tienen capacidad de diferenciación, por lo que es necesario definir metas orientadas a resultados que contribuyan a los objetivos institucionales.
- Cabe señalar que la meta DEOE-60 relacionada con la validación de la documentación electoral de los OPLE, se modificó a solicitud del área y finalmente obtuvo calificación de 10.
- Las tres metas colectivas para órganos desconcentrados registraron calificaciones en un rango de 9.435 a 9.594, sin embargo, ninguna está orientada a resultados, sino a actividades de seguimiento.

**DEPPP:**

- Las metas para oficinas centrales no tienen capacidad de diferenciación, ya que todas refieren a actividades permanentes y obtuvieron promedio de 10, por lo que se requieren metas orientadas a resultados que permitan distinguir los niveles de desempeño.

**DEA:**

- La única meta que se evaluó a órganos desconcentrados referente a la depuración de conciliaciones bancarias mensuales es una buena meta y presenta una mayor distribución de resultados, ya que 15 entidades lograron calificación de 10 y 17 se ubicaron en un rango de 3.333 a 9.428.

### **c) FACTOR COMPETENCIAS**

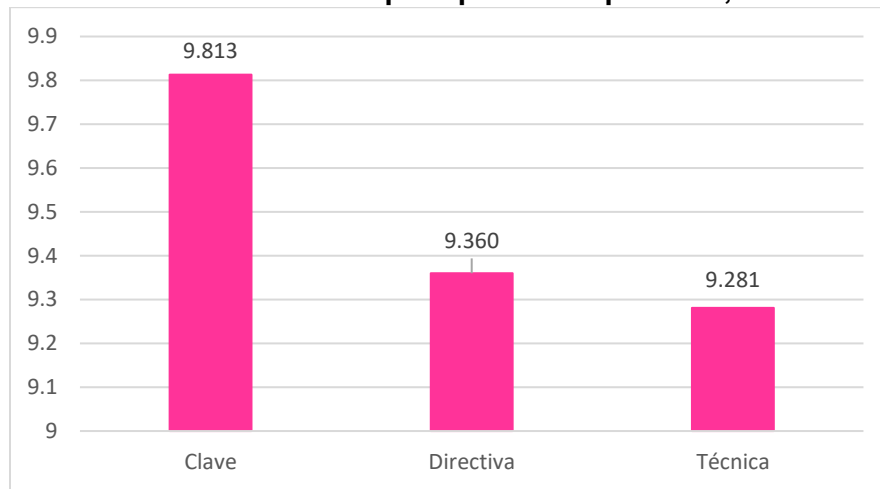
En los últimos años la evaluación de competencias ha logrado transitar hacia una evaluación individualizada y pertinente a partir de los aspectos que se señalan a continuación:

- En comparación con periodos anteriores, únicamente se valoran dos competencias en el grado de dominio que tiene asignadas cada cargo y puesto del Servicio y que están asociadas a las funciones que realizará durante el periodo a evaluar.
  - Por ejemplo, al personal del Servicio que participó en una elección se le evaluó una competencia vinculada a su responsabilidad en ella, tal como “integración de mesas directivas de casilla” o su equivalente en los distintos tipos de elección o procesos de participación ciudadana o “ubicación, equipamiento e instalación de casillas” o su equivalente en los distintos tipos de elección o procesos de participación ciudadana, por mencionar algunas.
  - Al personal que no participó en un proceso electoral o de participación ciudadana, se le valoraron competencias relacionadas con sus responsabilidades asignadas en el periodo, por ejemplo, Atención de asuntos jurídicos, Operación de Módulos de Atención Ciudadana, Análisis y toma de decisiones bajo presión o Construcción de la cartografía electoral, entre otras.
- Se elaboró el instructivo para valorar las competencias y utilizaron nuevos instrumentos de evaluación diseñados a partir de una metodología creada para el SPEN con base en el modelo del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), con el propósito de valorar de manera más objetiva los comportamientos y criterios de desempeño del personal del Servicio.
- Previo al inicio del periodo de evaluación se impartió un curso de capacitación sobre evaluación de competencias dirigido a las personas evaluadas y evaluadoras, con la finalidad de que conocieran y aplicaran los conceptos básicos de competencias, la metodología y el llenado de los nuevos instrumentos para propiciar una mayor objetividad en la evaluación.
- Se logró que a través del nuevo módulo de evaluación de SIISPEN, el personal evaluado participara en la evaluación al tener la oportunidad de consultar, almacenar evidencias como apoyo a la evaluación y realizar

comentarios o aclaraciones, propiciándose así la comunicación y retroalimentación.

En 2021 el promedio general de la evaluación de competencias fue de 9.325, con lo que permaneció como el factor de la evaluación del desempeño con el promedio más bajo. A diferencia de lo que ocurre en la evaluación de metas, en competencias el promedio menor se presenta en oficinas centrales con 8.999 y el mayor en órganos desconcentrados con 9.386.

**Gráfica 3. Promedio por tipo de competencia, 2021**



Las competencias clave y directivas valoran los comportamientos mostrados por el personal del Servicio en el ejercicio de sus funciones cotidianas, a diferencia de las técnicas, que valoran los criterios de desempeño, es decir, el saber hacer con relación a procesos y funciones sustantivas específicas de cada cargo y puesto. Por lo tanto, éstas últimas requieren la aplicación conocimientos especializados o técnicos y habilidades operativas.

Derivado del análisis de los resultados se encontraron las siguientes áreas de oportunidad:

En cuanto a competencias directivas se requiere fortalecer la de “Trabajo en equipo y redes de colaboración” en los cargos de vocalías de área en Junta Distrital Ejecutiva, jefatura de departamento y técnicos, ya que se detectaron 117 personas con calificación menor a 8 y de ellos, 42 con resultado menor o igual a 7.

Con respecto a las competencias técnicas se requiere desarrollar las siguientes:

- Atención de asuntos jurídicos para vocalías secretariales de Junta Distrital Ejecutiva y técnicos de la UTF: 24 personas con calificación menor a 8, entre ellas, tres no aprobaron.

- Seguimiento de planes, programas y proyectos para vocalías ejecutivas de Junta Distrital Ejecutiva, coordinaciones operativas A y B y jefaturas de departamento: 21 personas con promedio menor a 8, de los cuales, 5 tuvieron calificación no aprobatoria.
- Integración de mesas directivas de casilla o su equivalente en los distintos tipos de elección o procesos de participación ciudadana para vocalías de capacitación electoral y educación cívica de Junta Distrital Ejecutiva: donde se registraron 19 personas con calificaciones menores a 8, entre ellas, 4 con resultado no aprobatorio.
- Fiscalización a los sujetos obligados para técnicos de la UTF: 17 personas con promedio menor a 8 y de ellas, 7 no aprobaron.
- Ubicación, equipamiento e instalación de casillas o su equivalente en los distintos tipos de elección o procesos de participación ciudadana para vocalías de organización electoral de Junta Distrital Ejecutiva: 17 personas obtuvieron promedio menor a 8, de las que 7 no aprobaron.
- Operación de Módulos de Atención Ciudadana para vocalías del Registro Federal de Electores de Junta Distrital Ejecutiva y jefatura de Actualización del Padrón: 13 personas con promedio menor a 8 y una de ellas no aprobó.
- Operación de las comisiones de vigilancia del Registro Federal de Electores para las jefaturas de Oficina de Seguimiento y Análisis de juntas locales y distritales ejecutivas: 12 personas con calificación menor a 8 y una de ellas no aprobó.

Sin embargo, es preciso realizar un análisis más detallado de los resultados para identificar las áreas de oportunidad adicionales para cada persona evaluada en particular.

Por otra parte, se detectó que en órganos desconcentrados 453 personas evaluadas tuvieron promedio de 10 en el factor competencias y 83 en oficinas centrales.

Esto obedece a que 110 evaluadores (12%) de un total de 896, asignaron calificación de 10 en todas las evaluaciones de competencias que realizaron, sin diferenciar el desempeño de las y los evaluados. Esto pudiera explicarse porque la evaluación es una función adicional y muy técnica que debe realizar el personal evaluador y que, por lo tanto, requiere desarrollar los conocimientos y habilidades que permitan ejecutarla de manera estandarizada, objetiva, certera, imparcial y basada en evidencias.

#### **4. REVISIÓN DE LA EVALUACIÓN**

En la revisión que realizó la DESPEN en cumplimiento del artículo 8, incisos l), m) y n) de los Lineamientos durante la aplicación de la evaluación y hasta el 6 de enero del presente, se realizaron los siguientes hallazgos:

- En algunos casos, se registró un porcentaje en el nivel alcanzado de eficacia en lugar de un número absoluto o viceversa.
- En algunos casos, la motivación registrada por las direcciones ejecutivas y unidades técnicas era la misma en todas las evaluaciones de una misma meta.
- No se acreditaba la valoración asignada, ya que no se señalaba con qué se cumplió, con qué no y por qué.
- En algunos casos, el soporte documental era insuficiente para sustentar la evaluación.

Por lo anterior, se solicitó a las áreas normativas que realizaran los ajustes correspondientes conforme a elementos objetivos y certeros a partir de las evidencias de cumplimiento.

Esta situación se presenta también en la evaluación competencias, por lo que se requieren desarrollar habilidades y competencias en el personal evaluador con el propósito de fortalecer el proceso y mejorar la calidad de la evaluación.

#### **5. PERSONAL DEL SERVICIO CON CALIFICACIONES NO APROBATORIAS EN LA EVALUACIÓN ANUAL**

En el Dictamen general de resultados de la evaluación del desempeño que se generó con base en los criterios señalados en el punto 2 de este documento, aprobados por la Junta General Ejecutiva, a través del Acuerdo INE/JGE98/2020, de fecha 24 de agosto de 2020, así como en lo previsto en el artículo 47 de los Lineamientos, se registra que, de las 2,527 personas evaluadas, seis obtuvieron calificación inferior a la mínima aprobatoria (siete) lo que representa el 0.24% del total de evaluados.

Cabe señalar que tres de ellas están activas en el Servicio y pertenecen a oficinas centrales, y tres personas están adscritas a órganos desconcentrados y de ellas una está activa y dos presentaron su renuncia el 31 de diciembre de 2021.

Conforme al artículo 272 del Estatuto, el personal evaluado que obtuvo una calificación no aprobatoria y que permanezca activo en el Servicio no será separado de éste, sino que la DESPEN, a través de la Subdirección de Capacitación, determinará capacitaciones remediales a cursar o acciones de mejora a realizar de manera obligatoria, y de cuya aprobación dependerá su permanencia. Ésta será la primera ocasión en que aplica dicha disposición.

## 6. CONCLUSIONES

Derivado del análisis de los resultados de la evaluación del desempeño del personal del Servicio del periodo septiembre 2020 a agosto 2021 se desprenden las siguientes conclusiones:

- Se ha avanzado en mejorar la calidad de las metas, ya que las áreas normativas han logrado un buen manejo y aplicación de la metodología para el diseño de metas. Esto se observa en que ya no hay metas dicotómicas, se han reducido aquellas orientadas a la mera generación de informes o reportes, salvo en los cargos cuyas funciones son de seguimiento.
- Se ha simplificado y flexibilizado el diseño y la fórmula para evaluar las metas.
- Se han desarrollado diversos recursos de apoyo para facilitar y simplificar el diseño y evaluación de metas, de manera destacada, el desarrollo del nuevo módulo de evaluación del SIISPEN, guías y cápsulas.
- No obstante, se detectó que muchas metas están superadas, en el sentido de que el nivel de cumplimiento que se establece como objetivo a cumplir ya no supone dificultad alguna, por lo que se requiere definir nuevos parámetros de medición y de diferenciación del desempeño. Esto se observa en los siguientes datos:
  - De las 295 metas evaluadas, 196 (66.44%) tuvieron calificación de 10: 162 individuales y 34 colectivas.
  - En oficinas centrales de las 246 metas evaluadas, 191 (77.64%) tuvieron calificación de 10: 158 individuales y 33 colectivas.

- En órganos desconcentrados de las 49 metas evaluadas, cinco (10.2%) tuvieron calificación de 10: cuatro individuales y una colectiva.
- La gran mayoría de las metas de dirección de área, subdirección y coordinación tienen calificación de 10, por lo que se deben establecer indicadores y parámetros de medición más adecuados con relación a las funciones prioritarias de dichos cargos. En particular, las metas para las direcciones de área que actualmente refieren al cumplimiento y seguimiento de actividades, es necesario que se orienten a resultados finales que contribuyan con los objetivos institucionales.
- Únicamente la DECEYEC propuso metas orientadas a resultados para órganos desconcentrados, por lo que se requiere replicar este esfuerzo para las demás áreas normativas, a fin de diseñar metas que contribuyan al logro de los objetivos institucionales.
- Se identificó que, en muchos casos, en las metas individuales no es posible determinar indicadores de resultados, sino orientados a actividades. La determinación de indicadores orientados a resultados se presta más en metas colectivas, por lo que éstas se deben replantear en ese sentido.
- Se observó en algunas metas que el soporte documental aportado no es suficiente para valorar adecuadamente todos los parámetros de medición.
- Se detectó que se requiere llevar a cabo acciones para desarrollar las competencias técnicas, ya que tuvieron un promedio más bajo que las directivas y clave, derivado de su naturaleza.
- Se debe profundizar el análisis de los resultados de competencias para identificar áreas de oportunidad particulares para el personal del Servicio.
- Se debe trabajar en mejorar la motivación que sustenta la evaluación de las metas, ya que con mucha frecuencia se detectaron inconsistencias.
- A pesar de ser un nuevo sistema, se observó una buena participación del personal evaluado en la consulta y registro de evidencias en el módulo de evaluación de SIISPEN, por lo que se espera un mayor aprovechamiento del sistema en las próximas evaluaciones, tanto en el diseño como en la aplicación.



## 7. LÍNEAS DE ACCIÓN

La DESPEN ha iniciado con las siguientes acciones para mejorar el mecanismo de evaluación y como consecuencia se atenderán las áreas de oportunidad detectadas:

Por primera vez, para la evaluación 2021-2022 se utilizó una de las nuevas funcionalidades del SIISPEN que corresponde al diseño de metas. Esta aplicación permitió lo siguiente:

- Que las personas titulares de las áreas normativas registraran los temas prioritarios que guiaron la orientación de las metas, dieran seguimiento, revisaran y en su caso, validaran las propuestas.
- Que las personas designadas por las y los titulares, registraran las propuestas de metas, consultaran y atendieran las observaciones de la DESPEN, así como realizaran comentarios o aclaraciones, todo en tiempo real.
- Que la DESPEN revisara las propuestas de metas, orientara y realizara observaciones en tiempo real.
- Agilizar, facilitar y simplificar el trabajo de todos los involucrados, que anteriormente se realizaba de manera artesanal.

Como apoyo para la operación del sistema se desarrollaron las guías de uso y una serie de cápsulas sobre la operación de las principales funcionalidades dirigido a las personas responsables del diseño de metas y evaluadoras. Las cápsulas desarrolladas se enlistan a continuación:

1. Registro de temas prioritarios
2. Registro de una nueva meta
3. Registro de indicadores de eficacia y eficiencia
4. Vista previa y edición de una nueva meta individual y/o colectiva
5. Cómo enviar una meta a revisión de la persona titular del área normativa
6. Seguimiento y ajuste de metas
7. Metateca
8. Aplicación de la evaluación de metas
9. Aplicación de la evaluación de competencias

Con el nuevo sistema, en los próximos meses se podrá habilitar la aplicación de la evaluación 2021-2022 para que se inicie con el registro de evidencias y valoración

en tiempo real y no se acumule el trabajo al final del periodo a evaluar. También se trabajará con la UTSI para concluir el desarrollo de las funcionalidades del módulo de evaluación.

Durante el primer semestre de 2022 se desarrollará un estándar de competencia que permita establecer y estandarizar la función de evaluación, es decir, el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que debe demostrar una persona para evaluar las competencias y las metas asignadas al personal del servicio conforme a sus funciones, con el propósito de asegurar el apego a los principios de certeza, objetividad, transparencia e imparcialidad en la evaluación del desempeño.

A partir de dicho estándar, se desarrollará un curso de capacitación que se impartirá a las personas evaluadoras con el propósito de desarrollar las competencias que les permitan realizar evaluaciones más objetivas y debidamente motivadas conforme a las evidencias de cumplimiento. Esto creará un precedente que permitirá, además de mejorar la calidad de la evaluación, propiciar una mejora en el desempeño de las funciones de las personas evaluadas y al mismo tiempo impactará en el ejercicio de la planeación institucional.