

**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 2021 a agosto de 2022.**

**GLOSARIO**

<b>Comisión del Servicio:</b>	Comisión del Servicio Profesional Electoral Nacional.
<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>INE / Instituto:</b>	Instituto Nacional Electoral.
<b>Junta:</b>	Junta General Ejecutiva del Instituto Nacional Electoral.
<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>	Se integra por las personas que ingresaron al Servicio, obtuvieron su nombramiento en una plaza presupuestal y se desempeñan de manera exclusiva en un cargo o puesto del Servicio en los términos del Estatuto. Es equivalente a miembros del Servicio.
<b>SIISPEN:</b>	Sistema Integral de Información del Servicio Profesional Electoral Nacional.
<b>Subsistema:</b>	Subsistema de evaluación del desempeño del SIISPEN.
<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

La implementación de la reforma del Estatuto de 2020 inició con la adecuación de los Lineamientos que se aprobaron por la Junta el 24 de agosto de 2020, así como de la metodología, instrumentos y herramientas, con el propósito de mejorar, simplificar y automatizar 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.
- Se modificó el plazo mínimo de ocupación de un cargo y puesto del Servicio para ser sujetos de evaluación.
- Se regularon: la permanencia y separación del personal del Servicio; las acciones de mejora y la evaluación trianual del desempeño.

Como parte de la implementación, a partir de septiembre de 2020 se ha trabajado conjuntamente con la UTSI en el desarrollo de un nuevo Subsistema de Evaluación del Desempeño en el SIISPEN, a fin de simplificar y automatizar las distintas actividades del mecanismo de evaluación. El impacto de este nuevo subsistema se vio reflejado en la aplicación de la evaluación del periodo que se reporta.

## **2. AVANCES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

El 31 de agosto de 2022, la Junta aprobó las modificaciones a los Lineamientos para la evaluación del desempeño del personal del Servicio<sup>1</sup>, entre las que destacan:

- Se adaptaron los procesos y procedimientos para su realización a través del módulo de evaluación del desempeño del SIISPEN.
- Se fortaleció el diseño y seguimiento de metas con lo siguiente:
  - Ampliando la participación de las personas titulares de las áreas normativas.
  - Incluyendo plazos de cumplimiento y especificaciones.
  - Describiendo las responsabilidades de las áreas normativas para dar seguimiento de las metas y brindar orientación al personal del Servicio.
  - Incluyendo consideraciones para otro tipo de ejercicios de participación ciudadana adicionales a los procesos electorales.
- Se reestructuró el apartado de los indicadores de eficiencia y eficacia con la finalidad de ofrecer mayor claridad.
- Se configuró la solicitud de eliminación de una competencia técnica de la evaluación de una persona evaluada y se establecieron los requisitos respectivos en la aplicación del principio de progresividad, de tal forma que, si durante el periodo a evaluar se presentan condiciones ajenas al desempeño

---

<sup>1</sup> Acuerdo INE/JGE174/2022.

de la persona evaluada por las que no es posible evaluarle una competencia técnica, se pueda eliminarla para no afectarle en su resultado.

- Se estableció que los plazos para la ocupación de un cargo del Servicio sean calculados de manera continua o discontinua.
- Se ampliaron los plazos de ocupación para ser sujeto a evaluación, en el supuesto de ocupar más de un cargo del Servicio.
- Se eliminó la sección tercera referida a las acciones de mejora para evitar doble regulación con la definida por el área de capacitación, responsable de su operación.
- Se fortalecieron las responsabilidades de las personas evaluadoras, en el marco del estándar de competencia de evaluación del desempeño.
- Se fortaleció el proceso de revisión de evaluación del desempeño incluyendo plazos de cumplimiento.
- Se determinó que se puede calcular la calificación de la evaluación trianual con un mínimo de dos evaluaciones anuales del desempeño, en la aplicación del principio de progresividad, ya que previamente se requería tener las tres evaluaciones para calcular la evaluación trianual. La acreditación de dos evaluaciones anuales como requisito mínimo para calcular la evaluación trianual se justifica para observar el principio *pro persona* en favor de las personas evaluadas, con el fin de propiciar que no se prolongue su posibilidad de obtener la titularidad por razones no imputables a ellas y así, puedan continuar con el desarrollo de su carrera profesional electoral.
- En general, se ajustaron plazos conforme a la experiencia en aplicaciones previas y a las mejoras en el SIISPEN.

Para la evaluación 2021-2022 se utilizó el nuevo Subsistema de Evaluación del Desempeño del SIISPEN. Esta aplicación permitió lo siguiente:

- Que las personas titulares de las áreas normativas registraran los temas prioritarios para orientar la propuesta de las metas, le dieran seguimiento al diseño, revisaran y en su caso, validaran las propuestas.
- Que las personas designadas por las y los titulares, pudieran registrar las propuestas de metas, consultar y atender las observaciones de la DESPEN, así como realizar comentarios o aclaraciones, todo en tiempo real.
- Que la DESPEN pudiera revisar las propuestas de metas, orientar y realizar observaciones en tiempo real.
- Agilizar, facilitar y simplificar el trabajo de todos los involucrados, que anteriormente se realizaba de manera artesanal.

- Que la DESPEN configurara la evaluación del desempeño, es decir, la relación, evaluado/a – evaluador/a – factor (metas individuales, metas colectivas, competencias).
- Que las personas evaluadas pudieran consultar, registrar y revisar la información y evidencias relacionadas con el cumplimiento de metas y competencias, así como aquellas registradas por la persona evaluadora.
- Que las personas evaluadoras pudieran consultar, registrar, revisar y validar la información y evidencias que sustentan el cumplimiento de metas y competencias, incluyendo aquellas registradas por la persona evaluada.
- Que la evaluación fuera un proceso transparente y colaborativo, dando también certeza al personal evaluado sobre el sentido y los elementos que se consideraron en su evaluación de manera oportuna.
- Que la DESPEN revisara la evaluación, procesara el cálculo de calificaciones y generara los dictámenes: general e individuales de resultados.

Como apoyo para la operación del sistema se desarrollaron las guías de uso y se proporcionaron una serie de cápsulas sobre la operación de las principales funcionalidades dirigidas a las personas responsables del diseño de metas y evaluadoras.

La puesta en operación del Subsistema hizo posible que las áreas normativas diseñaran las metas para la evaluación del desempeño del personal del Servicio 2021-2022 y la DESPEN las revisara en tiempo real. Adicionalmente, que tanto el personal evaluador como evaluado pudiera 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 de los dictámenes general e individuales de resultados del periodo reportado.

En este sentido es posible señalar que en la evaluación del desempeño del periodo septiembre 2021 a agosto 2022 se continuaron materializando los cambios derivados de la reforma estatutaria de 2020.

Por otra parte, durante el primer semestre de 2022 se desarrolló un estándar de competencia con el propósito de 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.

En agosto de 2022 se integró el Comité de Gestión por Competencias del INE como instancia validada por el CONOCER para promover el modelo de gestión por competencias en el ámbito electoral. Finalmente, el 7 de diciembre de 2022 se publicó en el Diario Oficial de la Federación el Acuerdo SO/IV-22/07<sup>2</sup>, del CONOCER, mediante el cual, entre otros, se aprobó el Estándar de Competencia denominado “Evaluación del desempeño del personal del Servicio Profesional Electoral Nacional” propuesto por el INE.

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.

### **3. RESULTADOS GENERALES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 2022<sup>3</sup>**

El 20 de enero de 2023 la Junta, mediante al Acuerdo INE/JGE05/2023, aprobó el dictamen general de resultados de la evaluación del desempeño del personal del Servicio Profesional Electoral Nacional del sistema del Instituto Nacional Electoral del periodo septiembre 2021 a agosto 2022<sup>4</sup>. El análisis que se presenta se basa en dichos resultados.

---

<sup>2</sup> El Acuerdo se puede consultar en la siguiente dirección electrónica del Diario Oficial de la Federación:  
[https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5673552&fecha=07/12/2022#gsc.tab=0](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5673552&fecha=07/12/2022#gsc.tab=0). Fecha de consulta: 17 de enero de 2023.

<sup>3</sup> Cifras propias con base en los resultados de la aplicación de la evaluación del desempeño 2021-2022 a través del Subsistema de Evaluación del Desempeño del SIISPEN, y que se reportan en este informe.

<sup>4</sup> Acuerdo INE/JGE05/2023 de la Junta General Ejecutiva del Instituto Nacional Electoral por el que se aprueba el Dictamen general de resultados de la evaluación del desempeño del personal del Servicio Profesional Electoral Nacional del sistema del Instituto Nacional Electoral del periodo septiembre 2021 a agosto 2022.  
<https://repositoriodocumental.ine.mx/xmlui/bitstream/handle/123456789/147632/JGEor202301-20-ap-5-2-Gaceta.pdf>

Los resultados de la evaluación del desempeño del personal del Servicio se calculan con base en una ponderación de los factores que intervienen. La ponderación de los factores está establecida en los Lineamientos<sup>5</sup> y se muestra en la siguiente tabla:

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

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

Asimismo, para aquellas personas que no les fue evaluado algún factor por alguna causa plenamente justificada, el peso ponderado del factor no evaluado se divide proporcionalmente entre los demás factores<sup>6</sup>.

En la siguiente tabla se presenta el número de personas evaluadas por género, así como el promedio que obtuvieron.

**Tabla 2. Personal del Servicio evaluado en 2022.**

<b>Género</b>	<b>Personas evaluadas</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Promedio</b>
Hombres	1,556	63	9.579
Mujeres	926	37	9.650
<b>Total</b>	<b>2,482</b>	<b>100</b>	<b>9.605</b>

En la tabla anterior se observa que las mujeres lograron, en promedio, una calificación de 9.650, más alto que el 9.579 obtenido por los hombres, siguiendo la tendencia de los últimos años.

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

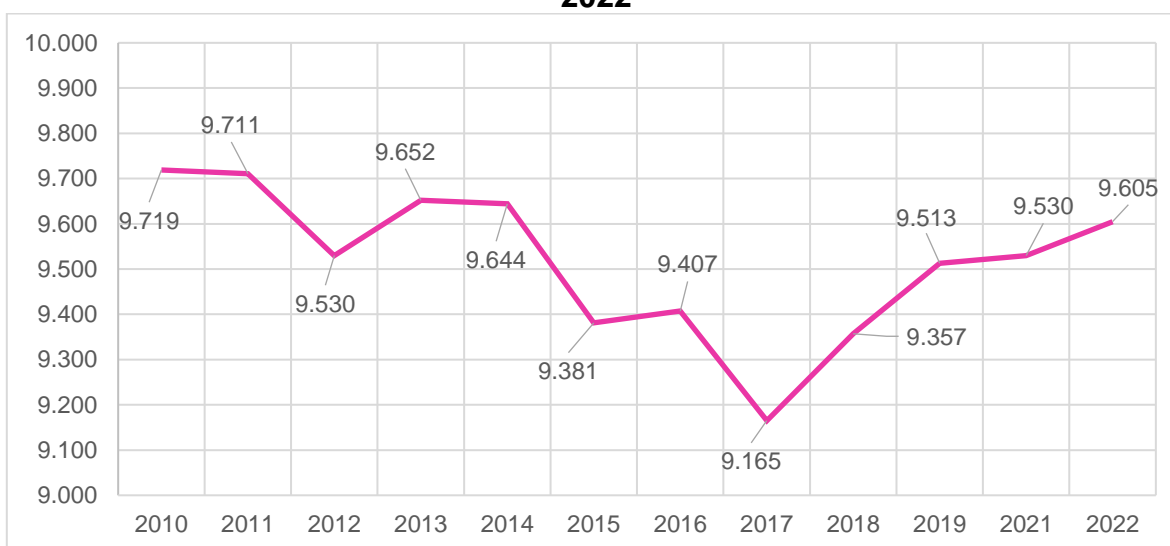
---

<sup>5</sup> Acuerdo INE/JGE98/2020 de fecha 24 de agosto de 2020. Lineamientos para la evaluación del desempeño de las y los miembros del Servicio Profesional Electoral Nacional para el sistema del Instituto Nacional Electoral, artículo 46.

<sup>6</sup> Op. Cit: Artículo 47.

aplicación debido a la pandemia provocada por el SARS-Cov2. La evolución de las calificaciones promedio registradas de 2010 a 2022 se presenta en la gráfica 1.

**Gráfica 1. Calificación promedio de la evaluación anual del desempeño 2010-2022**



En la gráfica 1 se observa un ligero incremento en la calificación promedio de 2022 con relación a la de 2021, de 9.530 a 9.605, lo que podría explicarse debido al aumento en el porcentaje de metas evaluadas con calificación de 10 que pasó de 66.4% en 2021 a 69.2% en 2022.

La distribución de los resultados de la evaluación conforme a los niveles de desempeño establecidos<sup>7</sup> se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla 3. Distribución de resultados de la evaluación del desempeño 2022**

Nivel de desempeño	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Sobresaliente	9.001 a 10.000	2,257	90.9
Altamente competente	8.501 a 9.000	178	7.2
Competente	8.001 a 8.500	26	1.0
Aceptable	7.501 a 8.000	9	0.4
Suficiente	7.000 a 7.500	4	0.2

<sup>7</sup> Op. Cit: Artículo 49.



<b>Nivel de desempeño</b>	<b>Rango</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
No aprobatorio	0.000 a 6.999	8	0.3
<b>Suma</b>		<b>2,482</b>	<b>100</b>

En la tabla anterior destaca que hay una concentración de los resultados en el nivel sobresaliente, que corresponde a calificaciones entre 9.001 y 10, donde se ubica el 91% del personal.

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

**Tabla 4. Personal evaluado que obtuvo 10 de calificación**

<b>Factor</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
Competencias	334	253	587	24
Metas colectivas	950	585	1,535	62
Metas individuales	921	653	1,574	63
Calificación final	189	158	347	14
Población total evaluada	1,556	926	2,482	

En la tabla anterior se observa que 63% de las personas evaluadas obtuvieron una calificación de 10 en metas individuales y 62% en metas colectivas, lo que contrasta con el 24% de personas que la obtuvieron en competencias. Si bien, esto demuestra que la evaluación de competencias provee una mayor diferenciación del desempeño, también revela la necesidad de establecer indicadores y parámetros de medición que permitan discriminar mejor las calificaciones en metas individuales y colectivas, así como de que las personas evaluadoras realicen una evaluación más objetiva.

#### **4. RESULTADOS DE LOS FACTORES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO<sup>8</sup>**

---

<sup>8</sup> Cifras propias con base en los resultados de la aplicación de la evaluación del desempeño 2021-2022 a través del Subsistema de Evaluación del Desempeño del SIISPEN, y que se reportan en este informe.

El factor metas colectivas obtuvo el promedio más alto de 9.709, seguido de las metas individuales con 9.608 y el más bajo fue el de competencias con 9.478. 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 2022**



Se destaca que en órganos desconcentrados se obtuvieron calificaciones más altas que en oficinas centrales en metas colectivas y competencias, mientras que en metas individuales el resultado fue prácticamente igual (gráfica 2).

En metas colectivas se presenta el mayor contraste de calificaciones entre oficinas centrales (9.272) y órganos desconcentrados (9.789) con 0.517 de diferencia. Esto llama la atención porque contrasta con lo observado en los últimos años en los que las metas registraron calificaciones más altas en oficinas centrales que en órganos desconcentrados.

Con relación a competencias, se mantuvo la tendencia de años recientes, en el sentido de registrar calificaciones más bajas en oficinas centrales que en órganos desconcentrados.

#### **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:

- Desde 2020 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.
- Como apoyo para la operación, en junio de 2021 la DESPEN inició las actividades para el diseño de metas con la impartición de cinco sesiones de capacitación en colaboración con la UTSI, en las que participaron 170 personas responsables del diseño de metas designados por las personas titulares de las áreas normativas. En dichas sesiones se capacitó tanto en la metodología como en el manejo del Subsistema para el diseño de metas. Adicionalmente, se desarrollaron las guías de uso y siete cápsulas sobre la operación de las principales funcionalidades del Subsistema.
- Se reforzó la comunicación con las áreas normativas para el diseño de metas. En este sentido, en 2022 se realizaron más de 70 reuniones de trabajo y llamadas para brindar orientación metodológica y revisar las propuestas desarrolladas.
- Durante agosto de 2021 se realizaron cuatro reuniones de trabajo con las personas integrantes de la Comisión del Servicio en las que las personas titulares de las áreas normativas presentaron las propuestas de metas para el personal bajo su responsabilidad. En estas reuniones las consejerías electorales emitieron sus comentarios y recomendaciones para mejorar las propuestas de metas de las áreas normativas.
- Por primera ocasión, se utilizó el Subsistema de Evaluación del Desempeño del SIISPEN para el diseño de metas por parte de las áreas normativas. Si bien fue necesario hacer ajustes al Subsistema para su correcta operación, con ello se facilitó y simplificó el registro, la revisión y comunicación entre la DESPEN y las personas responsables en cada área normativa.
- En los últimos tres años se ha mejorado la calidad metodológica de las metas ya que, según el análisis que se realiza cada año, en 2019 se registraron 35 metas de buena calidad, 155 en 2021 y 167 en 2022. Asimismo, se redujo la cantidad de metas de baja calidad de 102 en 2019, a seis en 2021 y únicamente dos en 2022.

En la evaluación que se reporta, la calificación promedio en metas individuales presentó un ligero incremento de 9.577 en 2021 a 9.621 en 2022, no obstante, está por debajo del 9.650 registrado en 2019. Al igual que en 2021, el promedio de las metas fue mayor en oficinas centrales que en órganos desconcentrados. Los resultados generales por área se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 5. Promedio general de metas individuales propuestas por las áreas normativas, 2022**

Área	Oficinas centrales	Órganos desconcentrados
DEA	No aplica	9.630
DECEYEC	9.600	9.685
DEOE	9.706	9.786
DEPPP	9.784	10.000
DERFE	9.513	9.431
DJ	No aplica	9.882
UTCE	9.308	No aplica
UTF	9.721	No aplica
UTVOPL	9.791	No aplica
Vocal Ejecutivo/a Local	No aplica	9.280
<b>Promedio</b>	<b>9.644</b>	<b>9.616</b>

Como se observa en la tabla anterior, en oficinas centrales, las metas individuales propuestas por la UTVOPL tuvieron el promedio más alto de 9.791. Destaca que el promedio de las metas propuestas por la UTCE disminuyó de 9.464 en 2021 a 9.308 en 2022, lo que refleja una mejor distribución de los resultados.

En órganos desconcentrados, las dos metas propuestas por la DEPPP tuvieron la máxima calificación de 10, por lo que es necesario modificar los indicadores. Las metas propuestas por vocalías de Junta Local Ejecutiva tuvieron un incremento de 8.796 registrado en 2021 a 9.280 en 2022, por lo que será necesario ajustar los parámetros de medición.

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

Cargo	Promedios de metas individuales							Promedio
	DECEy EC	DEOE	DEPPP	DERFE	UTCE	UTF	UTVOPL	
Coordinación de área				5.000				5.000
Dirección de área	9.500	9.889	10.000	10.000	10.000	10.000	9.000	9.885
Subdirección de área	10.000	9.906	9.793	9.999	8.998	10.000	9.800	9.636

Coordinación de Auditoría						10.000		10.000
Jefaturas de Departamento	9.463	9.617	9.743	9.457	9.595	9.627	9.920	9.594
Enlace de Fiscalización						9.443		9.443
Analista Jurídico						9.628		9.628
Analista en Auditoría						9.927		9.927

El cargo que alcanzó el promedio más bajo fue el de coordinación de área en la DERFE con 5. Sin embargo, únicamente se evaluó una meta individual para cada coordinación, una de ellas obtuvo calificación de 10 y la otra de 0.

En la tabla destaca también la concentración de calificaciones de 10 en los cargos más altos de la estructura del Servicio. El cargo con el promedio general más alto se registró para la coordinación de Auditoría en la UTF, al obtener una calificación de 10 en las dos metas evaluadas. El único promedio menor a 9 se registró en las subdirecciones de área de la UTCE con 8.998.

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

Cargo	Promedios de metas individuales							Promedio
	DECEy EC	DEOE	DEPP	DERFE	DEA	DJ	VEL	
Junta Local Ejecutiva								
Vocalía Ejecutiva			10.000		9.640			9.878
Vocalía Secretarial		9.747			9.399	9.844		9.688
Vocalía de Capacitación Electoral y Educación Cívica	10.000							10.000
Vocalía de Organización Electoral		9.999						9.999

Cargo	Promedios de metas individuales							Promedio
	DECEy EC	DEO E	DEPP P	DERF E	DEA	DJ	VEL	
Vocalía del Registro Federal de Electores				9.484				9.484
Jefatura de Oficina de Cartografía Estatal				9.952				9.952
Jefatura de Oficina de Seguimiento y Análisis				9.652				9.652
Jefatura de Depuración al Padrón				9.848				9.848
Jefatura de Actualización al Padrón				9.690				9.690
Jefatura del Centro Estatal de Consulta Electoral y Orientación Ciudadana				9.906				9.906
Coordinación Operativa A							9.663	9.663
Coordinación Operativa B							8.469	8.469
<b>Junta Distrital Ejecutiva</b>								
Vocalía Ejecutiva					9.654			9.654
Vocalía Secretarial		9.625			9.629	9.888		9.714
Vocalía de Capacitación Electoral y Educación Cívica	9.652							9.652
Vocalía de Organización Electoral		9.922						9.922

Cargo	Promedios de metas individuales							Promedio
	DECEy EC	DEO E	DEPP P	DERF E	DEA	DJ	VEL	
Vocalía del Registro Federal de Electores				9.121				9.121
Jefatura de Oficina de Seguimiento y Análisis				9.400				9.400

Como se desprende en la tabla anterior, la calificación promedio de metas individuales en juntas locales ejecutivas es de 9.728, superior al 9.588 alcanzado en las juntas distritales ejecutivas.

A nivel local, las vocalías de Capacitación y Educación Cívica y las de Organización Electoral tuvieron las calificaciones más altas de 10 y 9.999 respectivamente, a diferencia de la coordinación operativa B que obtuvo un promedio de 8.469.

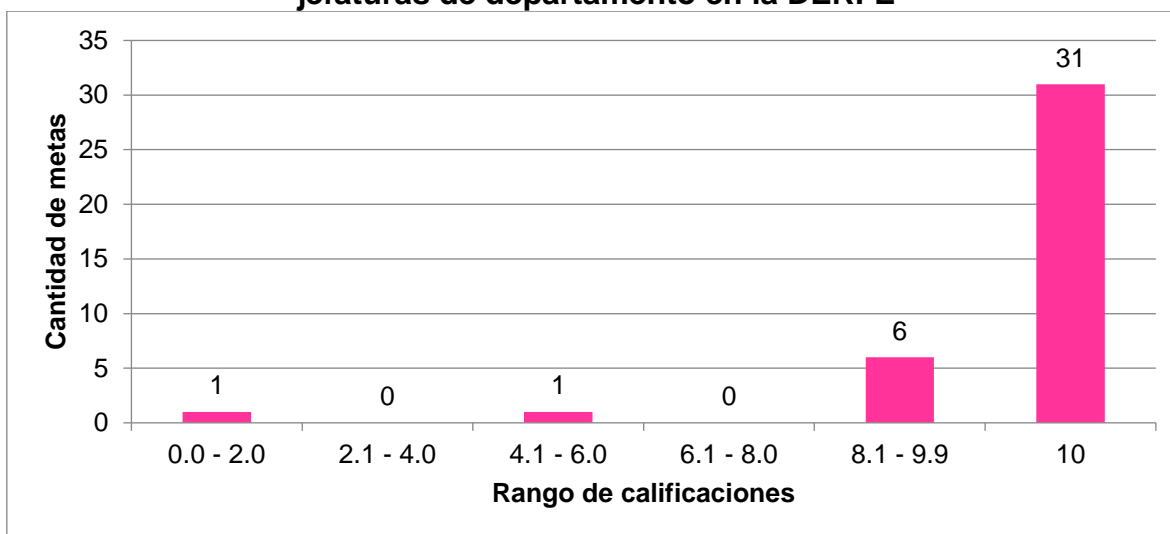
A nivel distrital, las vocalías de Organización Electoral registraron el promedio más alto de 9.922 en las tres metas evaluadas, a diferencia de las vocalías del Registro Federal de Electores, que registraron la menor calificación de 9.121 en la única meta evaluada.

## ANÁLISIS DE METAS INDIVIDUALES POR ÁREA NORMATIVA

### DERFE:

- Se evaluaron dos metas para las coordinaciones de área, una alcanzó calificación de 10 y la otra de cero. En el primer caso, es necesario definir nuevos indicadores orientados a resultados que permitan valorar y diferenciar el desempeño. En el segundo, resolver el problema por el que no se pudo valorar el cumplimiento.
- Al igual que en 2021, las metas de las cinco direcciones de área tuvieron calificación de 10. En las subdirecciones de área, de las 18 metas evaluadas, 17 (94%) alcanzaron la máxima calificación de 10 y solo una meta registró un resultado menor, de 9.998, que sin embargo, es muy cercano al 10. Esto refleja que no se han logrado definir parámetros de medición que permitan diferenciar el desempeño a partir de resultados finales, ya que las metas miden la ejecución de actividades que se han evaluado en años anteriores, cuyos niveles de cumplimiento han sido superados.

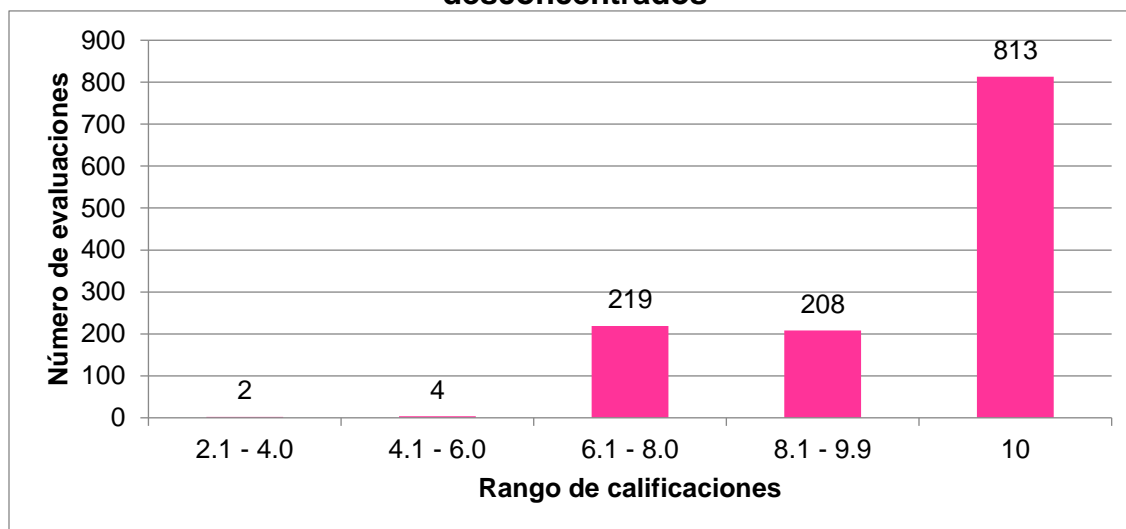
**Gráfica 3. Distribución de calificaciones de las metas individuales de las jefaturas de departamento en la DERFE**



- Como se muestra en la gráfica anterior, en cuanto a las jefaturas de departamento, se observa un comportamiento similar a las direcciones y subdirecciones de área, ya que, de las 39 metas evaluadas, 31 (79%) tuvieron calificación de 10, cinco (13%) alcanzaron 9 y una (3%) meta registró una calificación de 8.612. Esto refleja que los indicadores ya han sido superados y se requiere definir nuevos parámetros de medición. Únicamente dos (5%) metas obtuvieron calificaciones no aprobatorias. Una con resultado de 5.2 y otra con cero.



**Gráfica 4. Distribución de calificaciones registradas en las evaluaciones de las metas individuales propuestas por la DERFE para órganos desconcentrados**



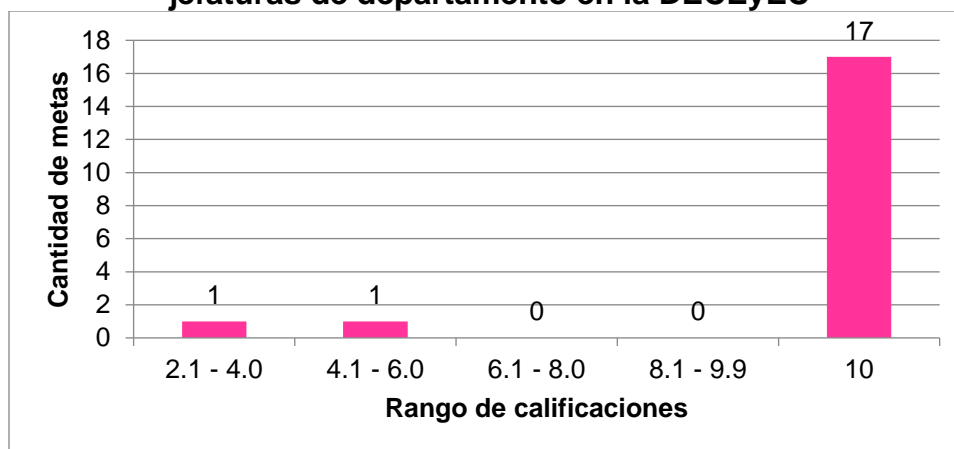
- La DERFE es el área normativa que propone más metas para órganos desconcentrados por tener una cantidad mayor de cargos bajo su ámbito de responsabilidad. En 2022, propuso un total de 14 metas distribuidas en ocho cargos, con las cuales 813 (65.3%) evaluaciones tuvieron resultado de 10, 428 (34.3%) registraron una calificación menor, en un intervalo de 6 y 9.840; y cinco (0.4%) evaluaciones tuvieron calificaciones no aprobatorias, con resultados entre 3.120 y 5.538 (gráfica 4). Esto refleja que las metas para órganos desconcentrados tienen una mayor capacidad para diferenciar el desempeño. Únicamente la meta DERFE-104 para la Jefatura de Oficina de Cartografía Estatal obtuvo promedio de 10. Esta es una meta nueva y, derivado de este resultado, será necesario ajustar los niveles de cumplimiento.
- Por segundo año consecutivo, se evaluaron los cargos de jefaturas de Actualización al Padrón, de Depuración al Padrón y del Centro Estatal de Consulta Electoral y Orientación Ciudadana. Si bien, en las metas para estos cargos se presentaron calificaciones entre 9.690 a 9.938 con un intervalo de 0.248, más amplio que el de 0.073 (9.763 a 9.836) que se presentó en 2021, aún resulta insuficiente para diferenciar el desempeño del personal.
- Respecto de las metas para las vocalías del Registro Federal de Electores de juntas locales y distritales, se alcanzaron los indicadores de eficacia en las tres metas evaluadas y la diferenciación se dio a partir del cumplimiento del

indicador de eficiencia. Por ello, es necesario reconsiderar el indicador de eficacia que ya fue superado.

#### DECEYEC:

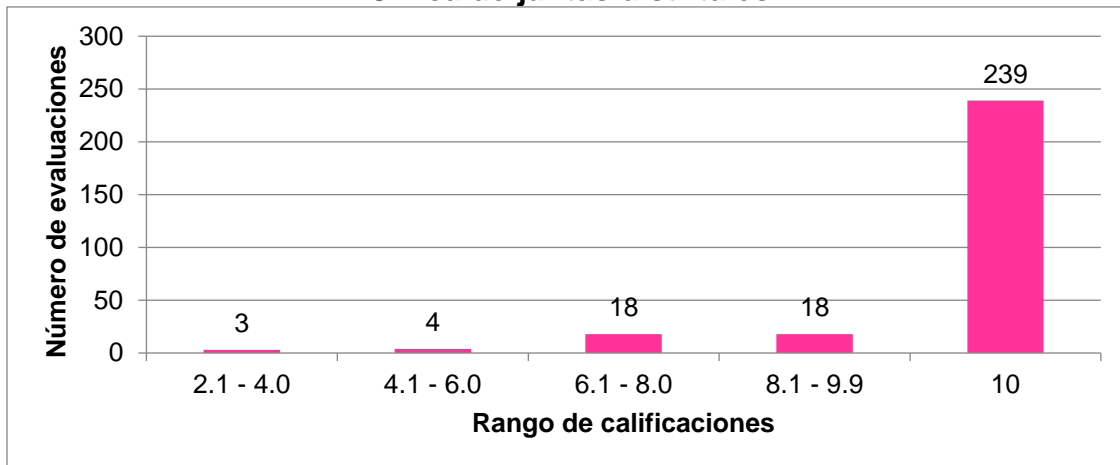
- En la dirección de área únicamente se evaluó una meta individual con calificación de 9.500 relacionada con el cumplimiento de actividades para evaluar los procedimientos de capacitación virtual de funcionarios de mesas directivas de casilla. No se asignaron metas orientadas a resultados.
- En las subdirecciones de área, las seis metas evaluadas tuvieron promedio de 10, lo que significa que los indicadores ya fueron superados y se deberán replantear.

**Gráfica 5. Distribución de calificaciones de las metas individuales de jefaturas de departamento en la DECEyEC**



- En las jefaturas de departamento se evaluaron 19 metas, de las cuales 17 alcanzaron la máxima calificación de 10. Las dos metas restantes tuvieron calificación reprobatoria de 5.8 y 4.0 (gráfica 5).
- En conclusión, las metas para los cargos de oficinas centrales no permiten diferenciar el desempeño. Se requiere definir nuevos parámetros de medición, preponderantemente orientados a resultados.

**Gráfica 6. Distribución de calificaciones obtenidas en las evaluaciones de la meta DECEyEC-28 para vocalías de Capacitación Electoral y Educación Cívica de juntas distritales**



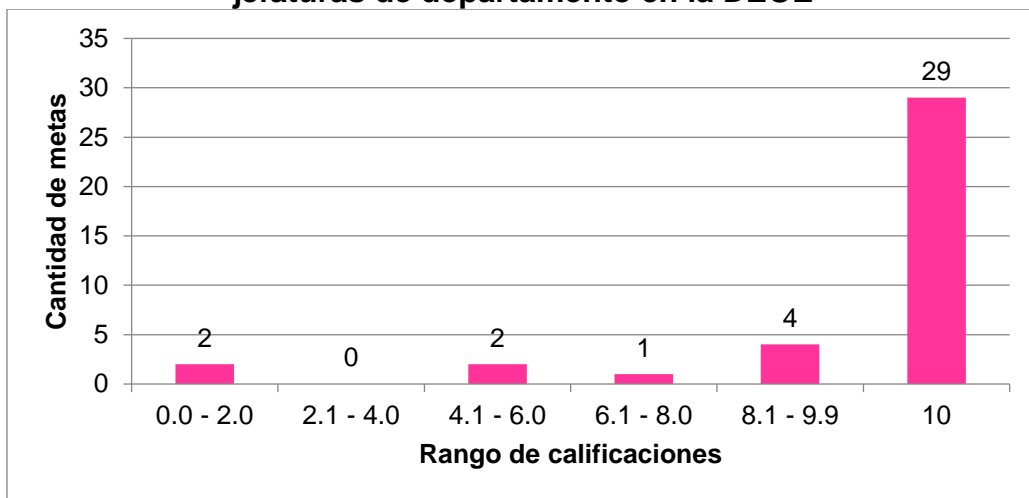
- En órganos desconcentrados se evaluaron dos metas de calidad regular sobre la realización de entrevistas en medios para difundir la Consulta Infantil y Juvenil 2021. En la meta para vocalías de Capacitación Electoral y Educación Cívica de Junta Local Ejecutiva, se alcanzó una calificación de 10 y en el ámbito distrital la meta DECEYEC-28 registró un promedio de 9.652, en la cual 239 (85%) calificaciones fueron de 10 y en las 43 (15%) restantes se registraron en un rango entre 3.2 y 9 (gráfica 6). Esto refleja una mejor distribución de resultados que en oficinas centrales.
- A diferencia de 2021, no se registraron metas orientadas a resultados. Aún cuando en seis entidades hubo proceso electoral local, no se propusieron metas individuales vinculadas a la elección.

#### **DEOE:**

- De las ocho metas evaluadas a las direcciones de área, siete tuvieron la máxima calificación de 10 y solo una obtuvo 9. Únicamente la meta DEOE-78 se orientó a resultados y refiere al reporte de casillas aprobadas en el SIJE, sin embargo, la meta obtuvo 10 de calificación. Por ello, es necesario revisar los niveles de cumplimiento, debido a que estos ya se superaron. Las metas restantes no están orientadas a resultados, sino al seguimiento de actividades y al registro de información en tableros.
- A las subdirecciones de área se evaluó un total de 14 metas, de las cuales 13 tuvieron calificación de 10 y solo una de 8.5. Estas metas refieren al

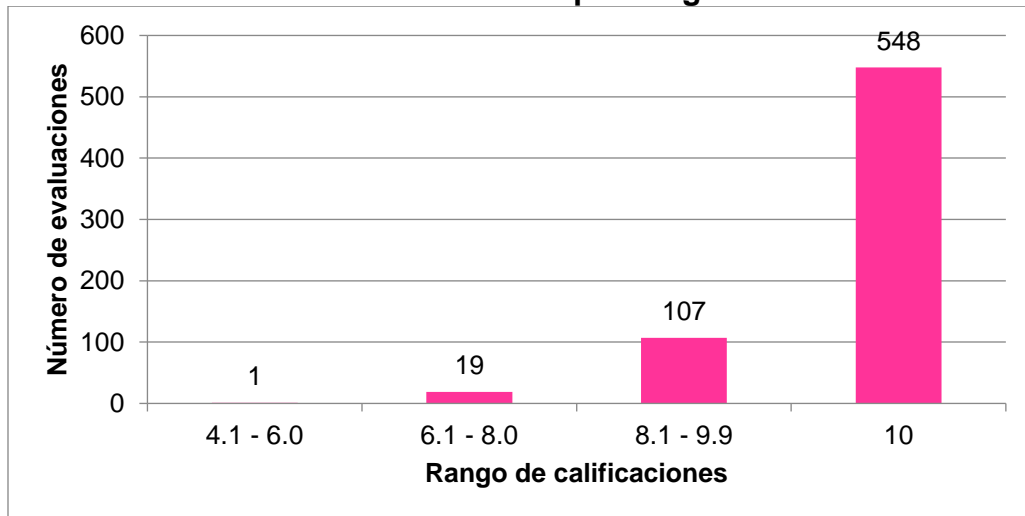
cumplimiento de actividades como: evaluación del SIJE, elaboración de tableros, verificación de información y capacitaciones, cuyos indicadores fueron superados, por lo que se requiere establecer nuevos parámetros de medición.

**Gráfica 7. Distribución de calificaciones de las metas individuales de las jefaturas de departamento en la DEOE**



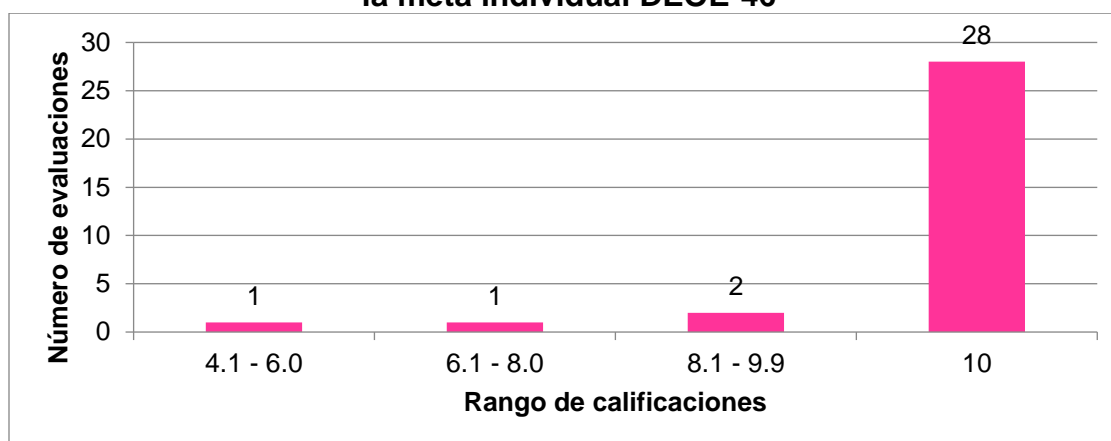
- Se evaluaron 38 metas para jefaturas de departamento, de las cuales 29 tuvieron calificación de 10 y nueve registraron calificaciones en un rango entre 0 y 9.792 (gráfica 7).
- En conclusión, en oficinas centrales, los cargos de dirección y subdirección de área continúan con mayores calificaciones que las jefaturas de departamento, no están orientadas a resultados y no permiten diferenciar el desempeño en ambos casos.

**Gráfica 8. Distribución de calificaciones registradas en las evaluaciones de las ocho metas individuales de DEOE para órganos desconcentrados**



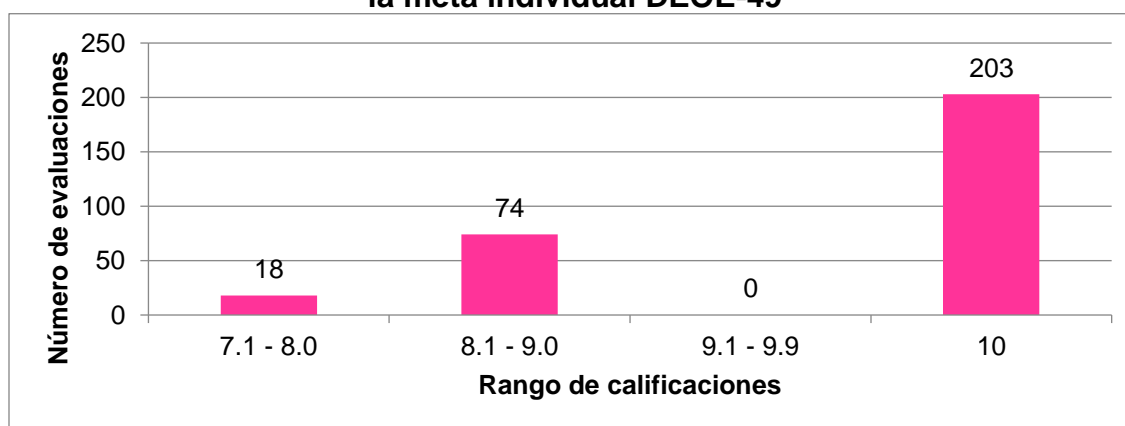
- En órganos desconcentrados se evaluaron ocho metas. De ellas dos tuvieron calificación de 10 y el resto registró calificaciones en un rango de 9.611 a 9.999. Los resultados se distribuyeron de la siguiente manera: de 675 evaluaciones, 548 (81.2%) tuvieron calificación de 10 y las 127 (18.8%) restantes se ubicaron en un rango de 4.385 y 9.992 (gráfica 8). Si bien se observa una mejor distribución de resultados que en oficinas centrales, dominan las metas cuyo nivel de cumplimiento ha sido rebasado y debe replantearse.
- La DEOE solicitó la modificación de las metas individuales DEOE-46 y DEOE-49, referentes a la actualización de la información en los módulos del Sistema de Sesiones de Junta conforme a los plazos de cumplimiento establecidos en el Reglamento de sesiones y con ello, se obtuvieron los siguientes resultados:

**Gráfica 9. Distribución de calificaciones registradas en las evaluaciones de la meta individual DEOE-46**



- En la meta DEOE-46: 28 (87.5%) entidades con calificación de 10, dos entidades con 9, una con 8 y una con calificación no aprobatoria de 4.385 (gráfica 9).

**Gráfica 10. Distribución de calificaciones registradas en las evaluaciones de la meta individual DEOE-49**



- En la meta DEOE-49: de las 295 evaluaciones, 203 (68.8%) son de 10, 74 (25.1%) entre 8.1 y 9 y 18 (6.1%) de 8. (gráfica 10).
- Adicionalmente, solicitó la incorporación de una meta individual orientada a resultados para el cargo de la Dirección de Planeación y Seguimiento relacionada con el reporte del 75% de las casillas aprobadas, en el SIJE. Sin

embargo, obtuvo calificación de 10 al superar el nivel alcanzado con un 93% de cumplimiento. Por ello, es necesario modificar el nivel de cumplimiento para mejorar la capacidad de diferenciación.

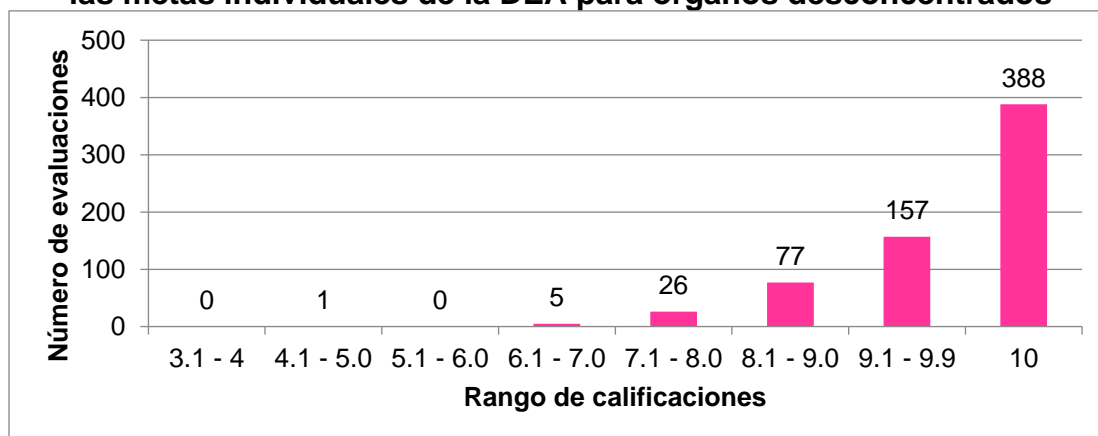
- Finalmente, solicitó la modificación de la fecha de término de la meta DEOE-68 para la Jefatura de Departamento de Evaluación de Programas y Procedimientos Electorales y obtuvo una calificación de 10, por lo que es necesario modificar los parámetros de medición.

#### DEPPP:

- En general, las metas no logran diferenciar el desempeño del personal del Servicio, ya que las dos metas correspondientes a los cargos de dirección de área y cinco de las seis metas evaluadas a las subdirecciones de área obtuvieron una calificación de 10 y solo una meta registró una calificación de 8.760; y no están orientadas a resultados finales, sino al cumplimiento de actividades. Deben replantearse porque los indicadores ya se superaron.
- En las jefaturas de departamento, de las diez metas evaluadas, ocho tuvieron calificación de 10 y dos registraron calificación de 8 y 8.920.
- En órganos desconcentrados, se propusieron dos metas para las vocalías ejecutivas de Junta Local Ejecutiva, en las cuales se alcanzó la máxima calificación, por lo que se deben revisar los parámetros de medición.

#### DEA:

**Gráfica 11. Distribución de calificaciones registradas en las evaluaciones de las metas individuales de la DEA para órganos desconcentrados**

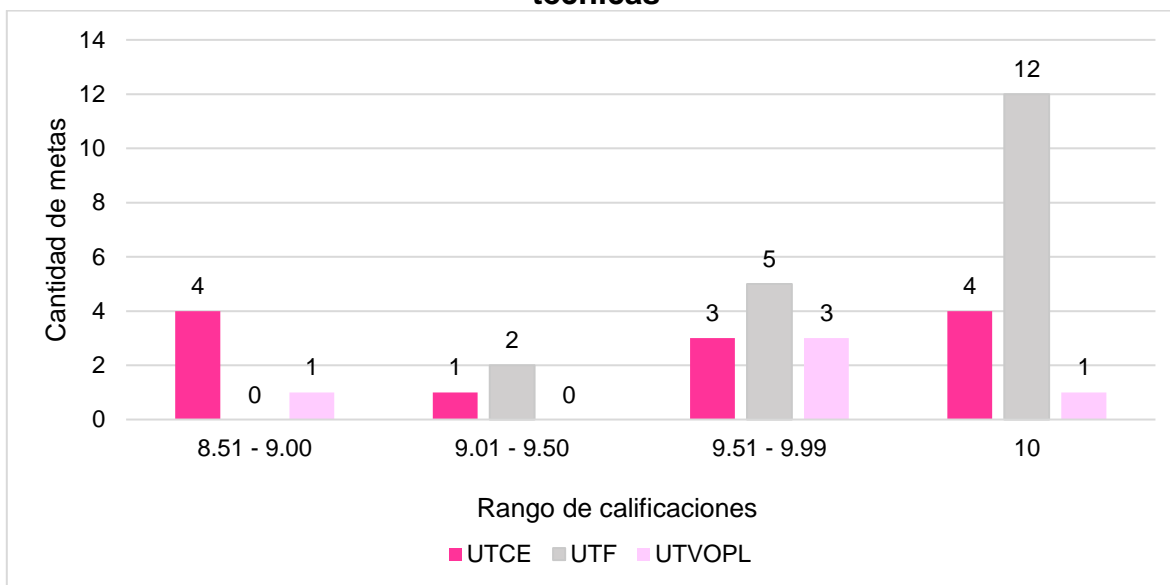


- Las metas evaluadas a las vocalías ejecutivas y secretariales de juntas locales y distritales ejecutivas referentes al reporte de vehículos y la comprobación de gasto reflejaron una mayor dispersión de resultados. De las 654 evaluaciones, 388 (59.3%) tuvieron calificación de 10 y 266 (40.7%) registraron resultados en un rango de 4.334 a 9.974 (gráfica 11).

#### 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.
- Los resultados de las metas de las unidades técnicas siguen siendo altos, sin embargo, hubo una mejor distribución de calificaciones que en 2021, como se observa en la gráfica 12.

**Gráfica 12. Distribución de calificaciones de metas individuales de unidades técnicas**



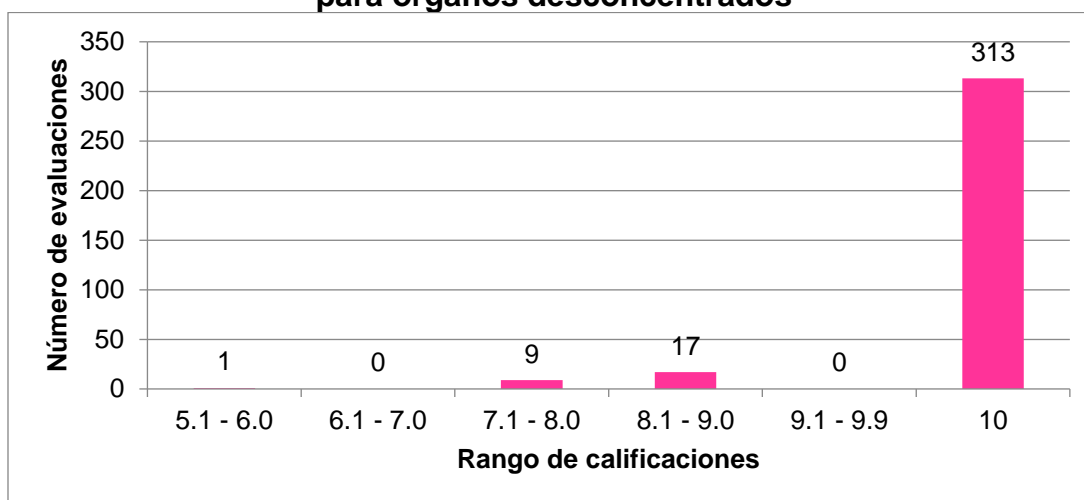
- En la UTF las metas para direcciones y subdirección de área tuvieron calificación de 10, los demás cargos registraron calificaciones en un rango de 9.223 a 9.863.
- En la UTVOPL únicamente una meta para subdirección tuvo calificación de 10 y las cuatro restantes obtuvieron calificaciones entre 9 y 9.936.



- La UTCE obtuvo el promedio más bajo de oficinas centrales en metas individuales con 9.308. Las cuatro metas para dirección de área obtuvieron calificación de 10. En las subdirecciones de área, de las cuatro metas evaluadas, tres alcanzaron 9 y una meta obtuvo 8.993, siendo el resultado más bajo del área. De las cuatro metas para las jefaturas de departamento, la calificación más alta fue de 9.7 y la más baja de 9.455.

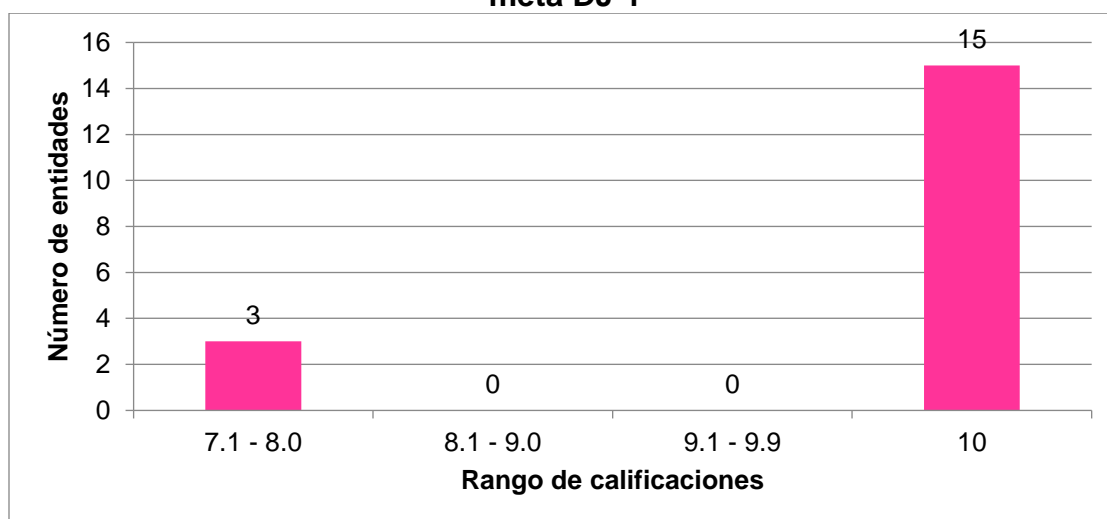
#### Dirección Jurídica:

**Gráfica 13. Distribución de calificaciones de las metas individuales de la DJ para órganos desconcentrados**



- En las tres metas propuestas para las vocalías secretariales de juntas ejecutivas locales y distritales, se registraron los siguientes resultados: de las 340 evaluaciones, 313 (92%) obtuvieron calificación de 10 y únicamente 27 (8%) se ubicaron en un rango de calificación entre 6 y 9 (gráfica 13).

**Gráfica 14. Distribución de calificaciones de las entidades evaluadas en la meta DJ-1**

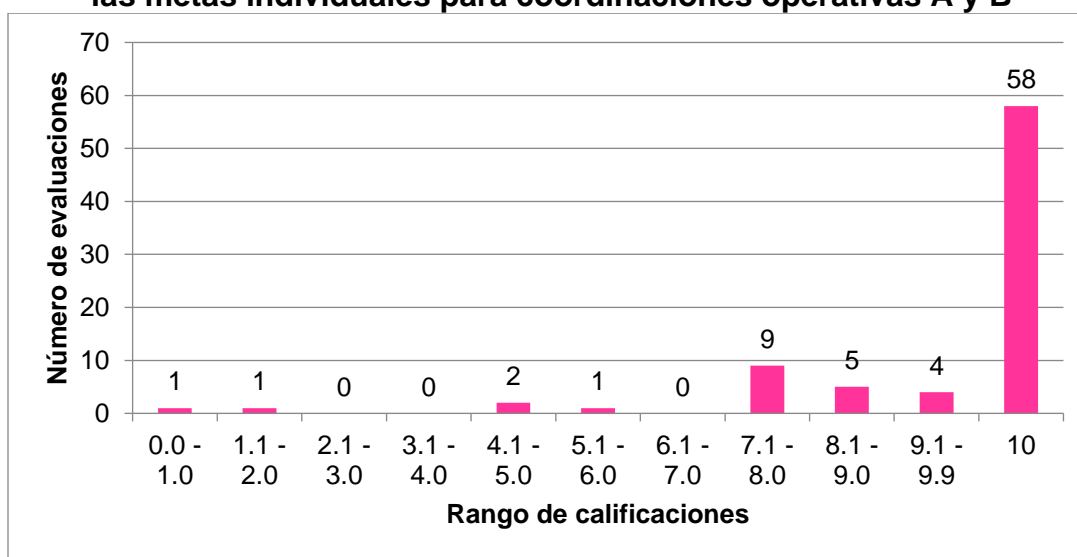


- El área solicitó la eliminación de la meta DJ-1 relacionada con el trámite y registro de medios de impugnación en el SIMI para 14 entidades, ya que no se presentaron medios de impugnación. Por ello, solo se evaluó a 18 entidades, de las cuales 15 obtuvieron calificación de 10 y las tres restantes de 8 (gráfica 14).
- Asimismo, solicitó la eliminación de la meta DJ-2 relacionada con las diligencias y/o audiencias atendidas, para cinco entidades por no contar con elementos para evaluarla, por lo que se evaluó en 27 estados, de los cuales 26 obtuvieron calificación de 10 y solo uno alcanzó una calificación de 9.
- Por lo anterior, es necesario analizar las metas y determinar parámetros que permitan diferenciar el desempeño, porque los niveles de cumplimiento se superaron.

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

- En 2022 se mantuvieron las metas evaluadas en 2021 a las coordinaciones operativas A y B y presentaron una mejor dispersión de calificaciones, en un rango de 6.267 a 9.840.

**Gráfica 15. Distribución de calificaciones registradas en las evaluaciones de las metas individuales para coordinaciones operativas A y B**



- De las seis metas evaluadas para las coordinaciones operativas A y B, 58 (71.6%) evaluaciones tuvieron resultado de 10, 18 (22.2%) registraron una calificación menor en un rango de 7.100 a 9.920 y cinco (6.2%) evaluaciones tuvieron calificaciones no aprobatorias, con resultados entre 0 y 5.600 (gráfica 15).
- Es el segundo periodo en que se evalúa el cargo de Coordinación Operativa B y registró el promedio más bajo en los cargos de órganos desconcentrados con 8.469. Esto indica que el personal que ocupa este cargo continúa en el proceso de adaptación a las tareas que realizan, que son distintas a las que realizaban cuando ocupaban las jefaturas de Monitoreo a Módulos, por lo que tendrá que valorarse la pertinencia de alguna intervención para fortalecer el desarrollo de las funciones encomendadas y/o para desarrollar las competencias requeridas por el cargo.

## b) FACTOR METAS COLECTIVAS

El promedio general de la evaluación del factor metas colectivas fue 9.751, lo que significó un incremento de 0.091 respecto al promedio de 9.660 en 2021. Las calificaciones promedio por área se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 8. Promedio general de metas colectivas propuestas por las áreas normativas, 2022.**

Área	Oficinas Centrales	Órganos Desconcentrados
DECEYEC	9.750	10.000
DEOE	10.000	9.792
DEPPP	10.000	No aplica
DERFE	9.998	9.810
DEA	No aplica	8.937
UTCE	10.000	No aplica
UTF	8.656	No aplica
UTVOPL	9.000	No aplica
<b>Promedio</b>	<b>9.798</b>	<b>9.745</b>

Como se observa en la tabla anterior, el promedio más bajo en oficinas centrales en las metas propuestas por la UTF. El promedio más alto que se registró fue de 10, alcanzado en DEOE, DEPPP y UTCE, al igual que en 2021.

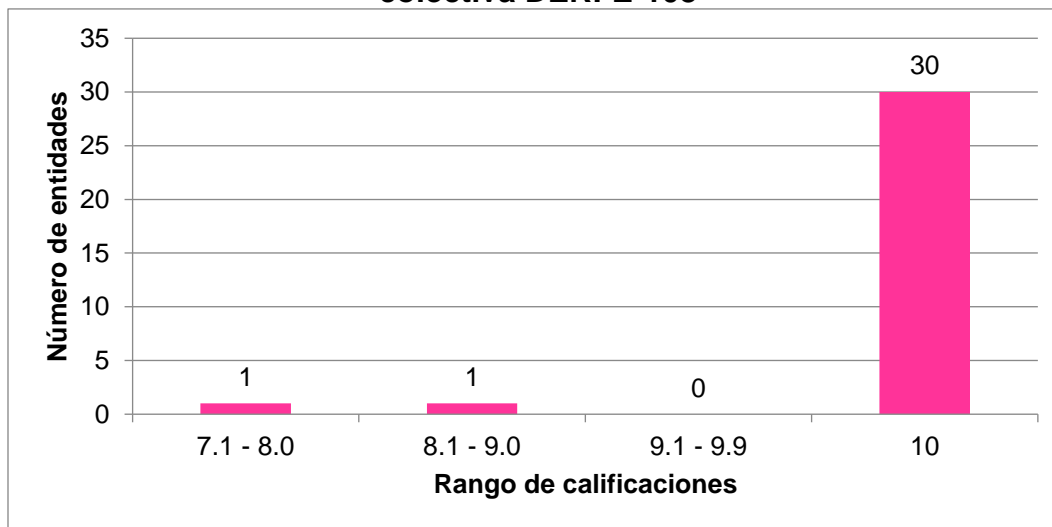
En órganos desconcentrados, al igual que en 2021, la calificación más baja se registró en las metas propuestas por la DEA con un promedio de 8.937, mostrando una mejor dispersión de resultados.

## ANÁLISIS DE METAS COLECTIVAS POR ÁREA NORMATIVA

### DERFE:

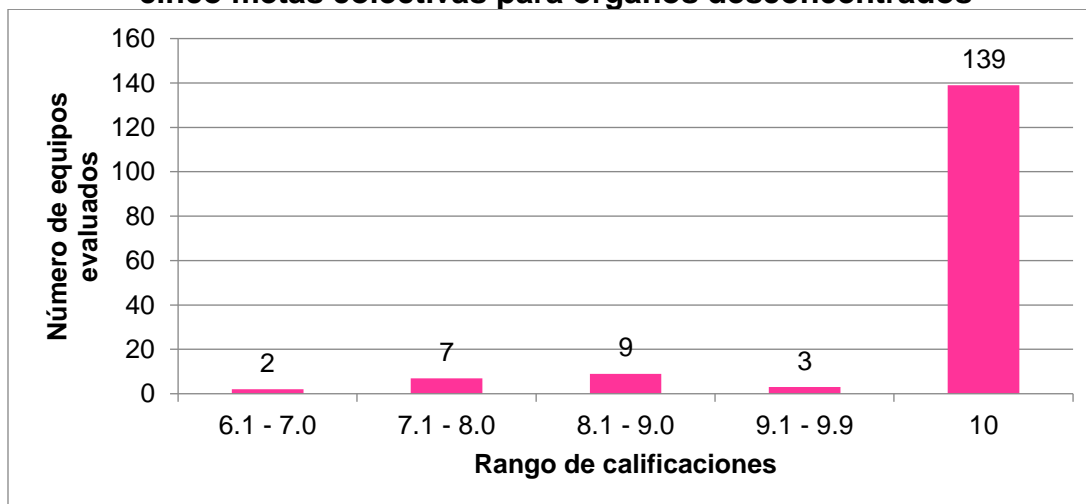
- De las 20 metas para oficinas centrales, 19 obtuvieron promedio de 10 y solo una registró una calificación de 9.961, por lo que se observa que no están diferenciando el desempeño. Estas metas refieren a productos o actividades tales como la actualización de componentes del SIIRFE, al desarrollo de funcionalidades de sistemas y al análisis de registros de ciudadanos del padrón, cuyos parámetros de medición han sido superados y deben replantearse.

**Gráfica 16. Distribución de calificaciones de las entidades en la meta colectiva DERFE-108**



- La DERFE solicitó la incorporación de la meta colectiva DERFE-108, relacionada con la entrega de escenarios de distribución, posteriormente fue modificada a petición del área y registró los siguientes resultados: de las 32 entidades en que fue evaluada, 30 (93.8%) alcanzaron la calificación de 10, una entidad obtuvo 9 y otra 8 (gráfica 16).

**Gráfica 17. Distribución de calificaciones de los equipos evaluados en las cinco metas colectivas para órganos desconcentrados**

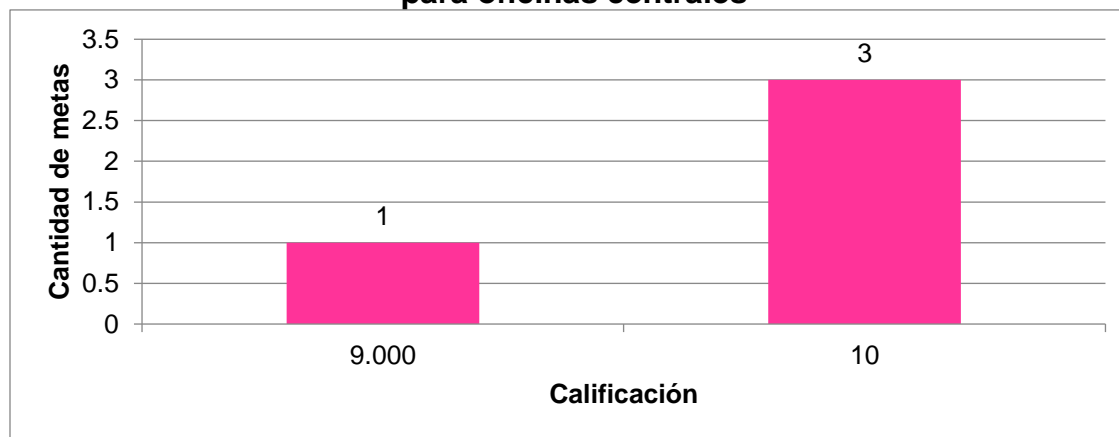


- En órganos desconcentrados se evaluaron seis metas, de las cuales una tuvo calificación de 10, por lo que se requiere definir nuevos parámetros para lograr una diferenciación. Las cinco metas restantes tuvieron calificaciones en un rango de 9.454 a 9.968, en ellas se evaluaron 160 equipos (32 entidades en cada meta) de los cuales, 139 (86.9%) tuvieron calificación de 10 y 21 (13.1%) entre 6.325 y 9.500 (gráfica 17).

#### **DECEYEC:**

- El incremento de calificaciones de 2021 a 2022 es significativo en los promedios de las metas propuestas por la DECEYEC, ya que pasó de 9.419 a 9.750 en oficinas centrales y de 9.879 a 10 en órganos desconcentrados.
- En oficinas centrales se evaluaron cuatro metas que se refieren al cumplimiento de actividades relacionadas con la elaboración de materiales electorales, verificaciones del avance de integración de mesas directivas de casilla y mesas de escrutinio y cómputo, la elaboración de rutas de implementación de los proyectos de ENCCÍVICA y atención de consultas.

**Gráfica 18. Distribución de calificaciones de metas colectivas de la DECEyEC para oficinas centrales**



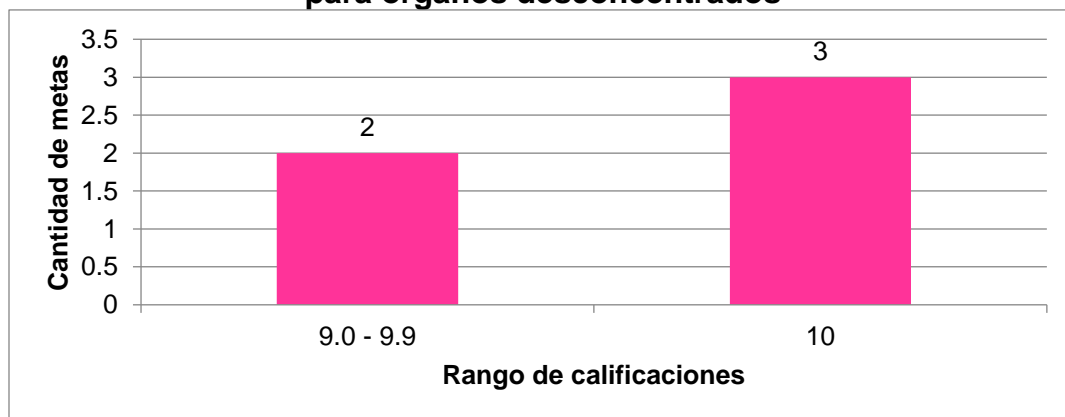
- Como se muestra en la gráfica 18, tres de las metas evaluadas alcanzaron la máxima calificación de 10 y sólo una obtuvo 9, lo que significa que estas metas han superado el indicador de eficacia. Por lo tanto, se requiere que se definan nuevos parámetros de medición orientados a resultados que contribuyan a los objetivos institucionales.

- En órganos desconcentrados se evaluaron siete metas orientadas a resultados y todas obtuvieron un promedio de 10; seis de ellas refieren a capacitar en modalidad virtual a las personas funcionarias de Mesas Directivas de Casilla en la entidad. Las metas se evaluaron únicamente en las entidades con proceso electoral local y, aun cuando tuvieron niveles de cumplimiento distintos, los indicadores fueron superados, por lo que deberán replantearse para futuras evaluaciones.
- La meta DECEYEC-29 referente a la capacitación de personas en materia de ciudadanía digital, fue evaluada en las 32 entidades y alcanzó calificación de 10.

#### DEOE:

- Las cuatro metas para oficinas centrales obtuvieron calificación de 10, por lo que no hay manera de diferenciar el desempeño. Estas metas se refieren al cumplimiento de actividades de atención de solicitudes de autorización de transferencias, evaluar el proceso de revisión y validación de documentación y materiales electorales de OPLE, evaluación de procedimientos y actividades de logística para el desarrollo de simulacros del SIJE. Dados los resultados obtenidos, el área debe definir metas orientadas a resultados que contribuyan a los objetivos institucionales, ya que los indicadores de las metas han sido superados.

**Gráfica 19. Distribución de calificaciones de las metas colectivas de la DEOE para órganos desconcentrados**

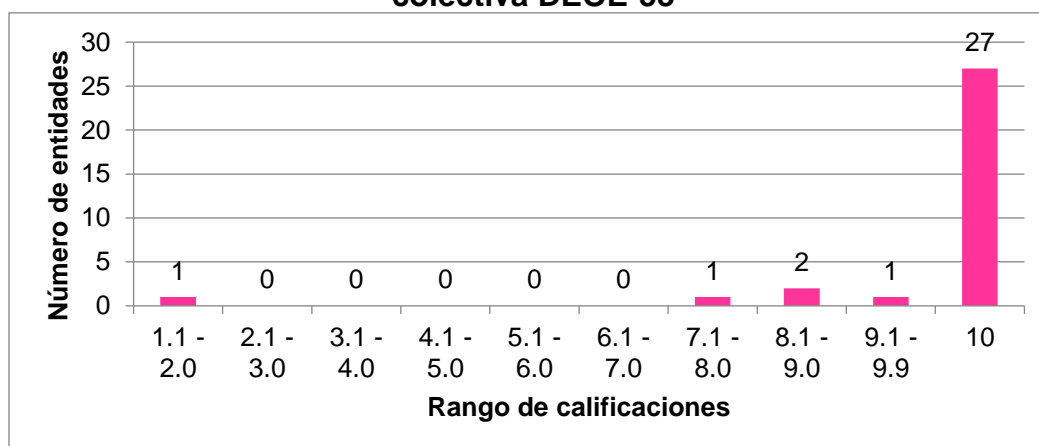


- Se evaluaron cinco metas colectivas para órganos desconcentrados de las cuales, tres refieren a actividades tales como la revisión de diseños y

especificaciones técnicas de documentación y materiales de OPL, capacitaciones en materia de asistencia electoral y actualización de datos de las Carpetas de Información Básica Distrital, sin embargo, tres tuvieron calificación de 10 y una de 9.333 y otra de 9.593 (gráfica 19).

- La DEOE solicitó la incorporación de dos metas colectivas para las seis entidades con proceso electoral local referentes a la información registrada en el SIJE que se presente durante la Jornada Electoral, con corte a las 11:00 horas. Las seis entidades alcanzaron la calificación de 10, por lo que el área debe analizar y en su caso, replantear los niveles de cumplimiento en esas metas considerando que los resultados se dieron en un intervalo de 84.02% a 99.65%, superando con mucho el 75% programado.

**Gráfica 20. Distribución de calificaciones de las entidades en la meta colectiva DEOE-53**



- Asimismo, solicitó la modificación de la línea base y la fórmula de cálculo de la meta colectiva DEOE-53 referida a capacitar al 100% de las y los vocales de Organización Electoral, Registro Federal de Electores y de Capacitación Electoral y Educación Cívica de las juntas distritales de la entidad para homologar y reforzar los conocimientos en materia de Asistencia Electoral que se realiza durante los procesos electorales con la que se evaluó a titulares de las vocalías ejecutivas locales. Como resultado, de las 32 entidades evaluadas, 27 (84.4%) alcanzaron una calificación de 10 y cuatro se ubicaron en un rango entre 9.84 y 8, y solo una entidad tuvo una calificación no aprobatoria de 1.142 (gráfica 20).

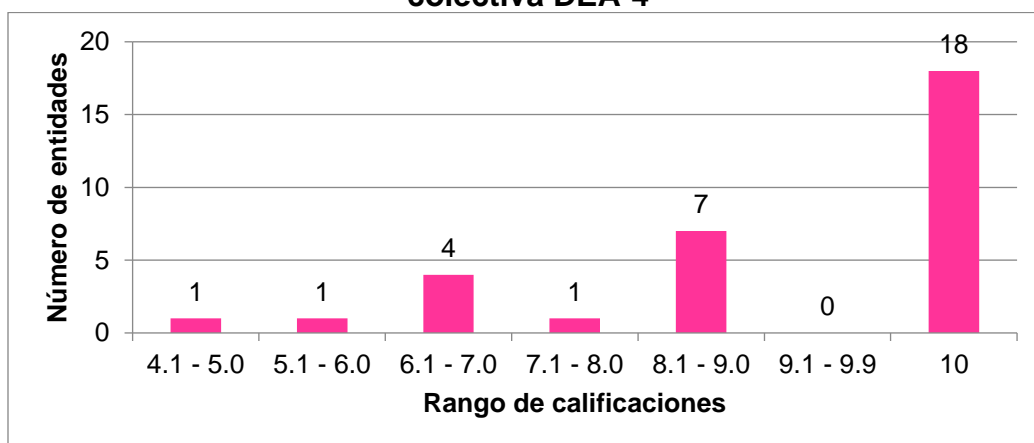
**DEPPP:**



- Las dos metas para oficinas centrales obtuvieron promedio de 10, por lo que no tienen capacidad de diferenciación, éstas refieren a actividades relacionadas con el envío de pautas de radio y televisión a juntas locales ejecutivas y solicitudes de la ciudadanía atendidas trimestralmente, por lo que se requiere trabajar en metas orientadas a resultados que permitan diferenciar los niveles de desempeño.

#### DEA:

**Gráfica 21. Distribución de calificaciones de las entidades en la meta colectiva DEA-4**



- La única meta que se evaluó a órganos desconcentrados, que se refiere a la depuración de conciliaciones bancarias mensuales, es de buena calidad y presenta una mejor dispersión de resultados en relación a otras metas, ya que 18 (56.3%) entidades lograron calificación de 10 y 14 (43.7%) se ubicaron en un rango de 4.445 a 9 (gráfica 21).
- No obstante, la meta referida presentó un incremento en la calificación con respecto a 2021, pasando de 8.590 a 8.937, por lo que habría que revisar si es pertinente ajustar parámetros.

#### UTCE:

- Las cuatro metas colectivas evaluadas obtuvieron calificación de 10, lo que refleja que los parámetros de medición de las metas actuales propuestas por la UTCE deben replantearse para mejorar su capacidad de diferenciación.

#### UTF:

- De las tres metas colectivas evaluadas, dos tuvieron calificación de 10 y una de 5.968. Sería importante analizar a qué se debe este contraste.

#### **UTVOPL:**

- Las tres metas colectivas evaluadas tuvieron calificación de 9, sin embargo, es necesario replantear el indicador de eficacia, porque ha sido superado.

### **c) FACTOR COMPETENCIAS**

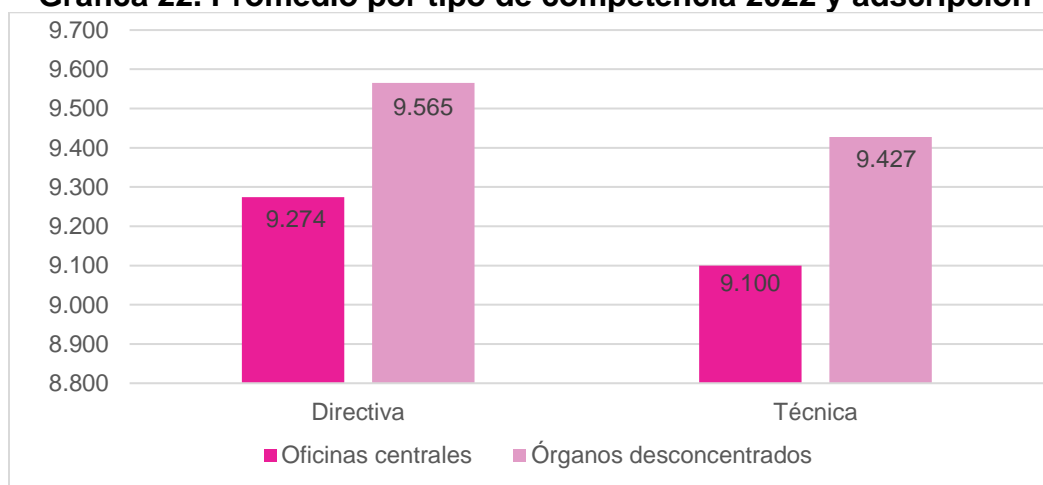
En los últimos años la evaluación de competencias ha logrado transitar hacia una evaluación individualizada y pertinente, debido a las siguientes modificaciones que se han emprendido:

- En comparación con periodos anteriores, únicamente se valoran dos competencias en el grado de dominio asignado a cada cargo y puesto del Servicio y que están asociadas a las funciones a realizar 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 “Almacenamiento de documentación y material electoral”, 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 la valoración de competencias y se utilizaron los nuevos instrumentos de evaluación diseñados a partir de una metodología creada para el SPEN con base en el modelo del CONOCER, con el propósito de valorar de manera más objetiva los comportamientos y criterios de desempeño del personal del Servicio.
- Por segundo año consecutivo, 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 2022 el promedio general de la evaluación de competencias fue de 9.478, con lo que se mantuvo como el factor de la evaluación del desempeño con el promedio más bajo. En competencias el promedio menor se presenta en oficinas centrales con 9.158 y el mayor en órganos desconcentrados con 9.536. En cuanto al promedio por tipo de competencia, también se observa que en oficinas centrales se obtiene la calificación promedio más baja que en órganos desconcentrados.

**Gráfica 22. Promedio por tipo de competencia 2022 y adscripción**



Cabe señalar que en oficinas centrales y órganos desconcentrados se valoraron competencias directivas y técnicas y las competencias clave únicamente se evaluaron para las vocalías ejecutivas de Junta Local Ejecutiva, donde se registró un promedio de 9.802.

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 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 las siguientes:

- Trabajo en equipo y redes de colaboración para los cargos de vocalías de área en Junta Distrital Ejecutiva, coordinaciones y direcciones de área, jefaturas de departamento y técnicos, donde se detectaron 72 personas con calificación menor a 8 y de ellos, 13 con resultado menor a 7.
- Análisis y toma de decisiones bajo presión para el personal del Servicio que ocupa el cargo de vocalía ejecutiva de Junta Distrital Ejecutiva, ya que 17 personas obtuvieron una calificación menor a 8, de ellos, dos no aprobaron.

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

- Atención de asuntos jurídicos para vocalías secretariales de Junta Distrital Ejecutiva, jefatura de departamento de proyectos, jefatura de departamento de procedimientos y analista jurídico resolutor: 10 personas con calificación menor a 8, entre ellas, una persona no aprobó.
- Aplicación de metodología estadística y/o demográfica para jefatura de departamento de evaluación demográfica, una persona no aprobó.
- Construcción de la cartografía electoral para el cargo de vocalía del Registro Federal de Electores: 14 personas evaluadas obtuvieron calificación menor a 8, entre ellas 8 personas no aprobaron.
- Depuración del Padrón Electoral para el cargo de vocalía del Registro Federal de Electores y jefatura de departamento de depuración al padrón: 3 personas con calificación menor a 8, de ellos, una persona no aprobó.
- Fiscalización a los sujetos obligados para el cargo de jefatura de departamento de auditoría y analista de auditoría: 8 personas con calificación menor a 8, de ellos una persona no aprobó.
- Impartición de capacitación para el cargo de vocalía de capacitación electoral y educación cívica: 14 personas con calificación menor a 8, de ellos, dos personas no aprobaron.
- Integración de mesas directivas de casilla o su equivalente en los distintos tipos de elección o procesos de participación ciudadana para el cargo de vocalía de capacitación electoral y educación cívica: 2 personas con calificación menor a 8 y de ellos, una persona no aprobó.
- Operación de Módulos de Atención Ciudadana para el cargo de jefatura de actualización del padrón: una persona no aprobó.
- Seguimiento de planes, programas y proyectos para el cargo de jefatura de departamento de gestión y control; dirección de vinculación, coordinación y normatividad; coordinación operativa B y vocalía ejecutiva de Junta Distrital Ejecutiva: 4 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 510 personas evaluadas tuvieron promedio de 10 en el factor competencias y 77 en oficinas centrales.

Esto obedece a que 134 personas evaluadoras (15%) de un total de 894, 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.

## **5. REVISIÓN DE LA EVALUACIÓN**

En la revisión<sup>9</sup> que realizó la DESPEN durante la aplicación de la evaluación y hasta el 6 de enero del presente, se realizaron los siguientes hallazgos:

- En algunos casos, en la evaluación de metas 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, aunque el resultado alcanzado por la persona evaluada fuera diferente.
- En algunos casos, la motivación en la evaluación de metas y de competencias no era congruente con la calificación asignada.
- En algunos casos, las personas evaluadoras no solicitaron la eliminación de alguna meta cuando no le correspondía a la persona evaluada.
- No se acreditaba la valoración asignada en las metas, 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 de la meta o la competencia.

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.

---

<sup>9</sup> Op. Cit: Artículo 8, incisos l), m) y n).

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.

## **6. 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 aplicables<sup>10</sup>, se registra que, de las 2,482 personas evaluadas, ocho obtuvieron calificación inferior a la mínima aprobatoria (7.0) lo que representa el 0.3%.

Cabe señalar que una de ellas pertenece a la Rama Administrativa, una persona fue destituida del Servicio y seis están activas: cuatro pertenecen a oficinas centrales, y dos a órganos desconcentrados. Destaca que en este grupo se encuentra una persona que no alcanzó una calificación aprobatoria por segundo año consecutivo. En este caso, deberá aprobar nuevamente las acciones de mejora que se establezcan durante 2023 y si obtiene una vez más una calificación reprobatoria en su evaluación del desempeño en el próximo ciclo trianual, deberá ser separada del Servicio.

## **7. CONCLUSIONES**

Del análisis de los resultados de la evaluación del desempeño del personal del Servicio del periodo septiembre 2021 a agosto 2022 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.

---

<sup>10</sup> Acuerdo INE/JGE98/2020, de fecha 24 de agosto de 2020, así como en lo previsto en el artículo 47 de los Lineamientos.

- Se han desarrollado diversos recursos de apoyo para facilitar y simplificar el diseño y evaluación de metas, de manera destacada, el desarrollo del nuevo Subsistema de Evaluación del Desempeño 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 302 metas evaluadas, 209 (69.2%) tuvieron calificación de 10: 164 individuales y 45 colectivas.
  - En oficinas centrales de las 244 metas evaluadas, 192 (78.7%) tuvieron calificación de 10: 158 individuales y 34 colectivas.
  - En órganos desconcentrados de las 58 metas evaluadas, 17 (29.3%) tuvieron calificación de 10: seis individuales y 11 colectivas.
- 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.
- Se requiere realizar un esfuerzo por parte de las áreas normativas, con el fin de, cuando corresponda, diseñar metas orientadas a resultados 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 y en metas individuales para cargos de dirección, 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 requieren 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.

## **8. 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:

Se propondrá iniciar con anticipación el trabajo de diseño de metas a fin de contar con mayor tiempo para analizar debidamente las propuestas, identificar mejoras y aplicar los ajustes necesarios.

Con respecto al nuevo sistema, en los próximos meses se trabajará con la UTSI para concluir el desarrollo de las funcionalidades del módulo de evaluación para implementar la evaluación en tiempo real y la evaluación trianual, entre otros.

Con el Estándar de Competencia denominado “Evaluación del desempeño del personal del Servicio Profesional Electoral Nacional” desarrollado por el INE y aprobado por el CONOCER, se trabajó en el diseño de 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.