



---

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 2022 a agosto 2023.**

**Fecha:** 29 de abril de 2024

**Informe de resultados de la evaluación del desempeño del personal del Servicio Profesional Electoral Nacional del sistema del Instituto Nacional Electoral del periodo septiembre 2022 a agosto 2023.**

**ÍNDICE**

<b>GLOSARIO .....</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
<b>1. AVANCES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ..</b>	<b>5</b>
<b>2. RESULTADOS GENERALES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 2023.....</b>	<b>8</b>
<b>3. RESULTADOS DE LOS FACTORES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ...</b>	<b>11</b>
<b>a) FACTOR METAS INDIVIDUALES.....</b>	<b>11</b>
<b>b) FACTOR METAS COLECTIVAS .....</b>	<b>25</b>
<b>c) FACTOR COMPETENCIAS.....</b>	<b>29</b>
<b>4. REVISIÓN DE LA EVALUACIÓN .....</b>	<b>32</b>
<b>5. PERSONAL DEL SERVICIO CON CALIFICACIONES NO APROBATORIAS EN LA EVALUACIÓN ANUAL.....</b>	<b>33</b>
<b>6. CONCLUSIONES .....</b>	<b>33</b>
<b>7. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>34</b>

## 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>DJ:</b>	Dirección Jurídica.
<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>SIIRFE:</b>	Sistema Integral de Información del Registro Federal de Electores.
<b>SIISPEN:</b>	Sistema Integral de Información del Servicio Profesional Electoral Nacional.
<b>SPEN/Servicio:</b>	Servicio Profesional Electoral Nacional.
<b>Subsistema de evaluación:</b>	Subsistema de evaluación del desempeño del SIISPEN.
<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.

## **INTRODUCCIÓN**

En este documento se presentan los resultados de la evaluación del desempeño del personal del Servicio del sistema de Instituto, correspondiente al periodo septiembre 2022 a agosto 2023.

El primer apartado refiere a la modificación que tuvieron los Lineamientos, así como las acciones que realizaron en el Subsistema de evaluación, las personas que participaron en las diferentes etapas del mecanismo de evaluación del desempeño del personal del Servicio del sistema INE.

El segundo apartado refiere a la aprobación del dictamen general de resultados de la evaluación del desempeño del personal del Servicio del Sistema del Instituto 2022-2023, la ponderación de los factores, así como la información más representativa de los resultados obtenidos por el personal evaluado.

En el tercer apartado se analiza el comportamiento de los resultados por cada uno de los factores: metas individuales, metas colectivas y competencias.

En el cuarto apartado, se presentan los resultados obtenidos en la revisión de la evaluación que realizó la DESPEN a las evaluaciones aplicadas por las áreas normativas para asegurar la objetividad de la evaluación.

En el quinto apartado, se presenta la información del personal del Servicio que no aprobó la evaluación del desempeño. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones.

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

El 31 de agosto de 2022, la Junta aprobó las modificaciones a los Lineamientos<sup>1</sup>, entre ellas destacan las siguientes:

- Se adaptaron los procesos y procedimientos para su operación a través del Subsistema de evaluación.
- 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.

---

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

- 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, de tal forma que, si durante el periodo a evaluar se presentan condiciones ajenas al desempeño de la persona evaluada por las que no es posible evaluarle una competencia técnica, se pueda eliminar 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 modificó el plazo mínimo de ocupación para ser evaluador de competencias.
- 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, 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 2022 – 2023, se continuó con la operación del Subsistema de evaluación, conforme a 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 de la evaluación del desempeño.

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

El Subsistema de evaluación, hizo posible que las áreas normativas diseñaran las metas para la evaluación del desempeño del personal del Servicio en el periodo 2022-2023 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 Subsistema de evaluación, 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 2022 a agosto 2023 se continuaron materializando los cambios derivados de la reforma estatutaria de 2020.

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>, mediante el

---

<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.

cual, entre otros, se aprobó el Estándar de Competencia denominado “Evaluación del desempeño del personal del Servicio Profesional Electoral Nacional” propuesto por el INE.

El estándar, tiene 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.

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 2023<sup>3</sup>

Mediante al Acuerdo INE/JGE18/2024 de 14 de febrero de 2024, la Junta aprobó el dictamen general de resultados de la evaluación del desempeño del personal del Servicio del sistema del Instituto del periodo septiembre 2022 a agosto 2023<sup>4</sup>. El análisis que se presenta se basa en dichos resultados.

Los resultados de la evaluación del desempeño del personal del Servicio, se calculan con base en la 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 dividió proporcionalmente entre los demás factores<sup>6</sup>.

<sup>3</sup> Cifras propias con base en los resultados de la aplicación de la evaluación del desempeño 2022-2023 a través del Subsistema de evaluación, y que se reportan en este informe.

<sup>4</sup> INE/JGE18/2024 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 2022 a agosto 2023. <https://repositoriodocumental.ine.mx/xmlui/bitstream/handle/123456789/164492/JGEex202402-14-ap-4-2-VP.pdf>.

<sup>5</sup> Acuerdo INE/JGE174/2022 de fecha 31 de agosto de 2022. Lineamientos para la evaluación del desempeño del personal del Servicio Profesional Electoral Nacional del sistema del Instituto Nacional Electoral, artículo 53.

<sup>6</sup> Op. Cit: Artículo 54.



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

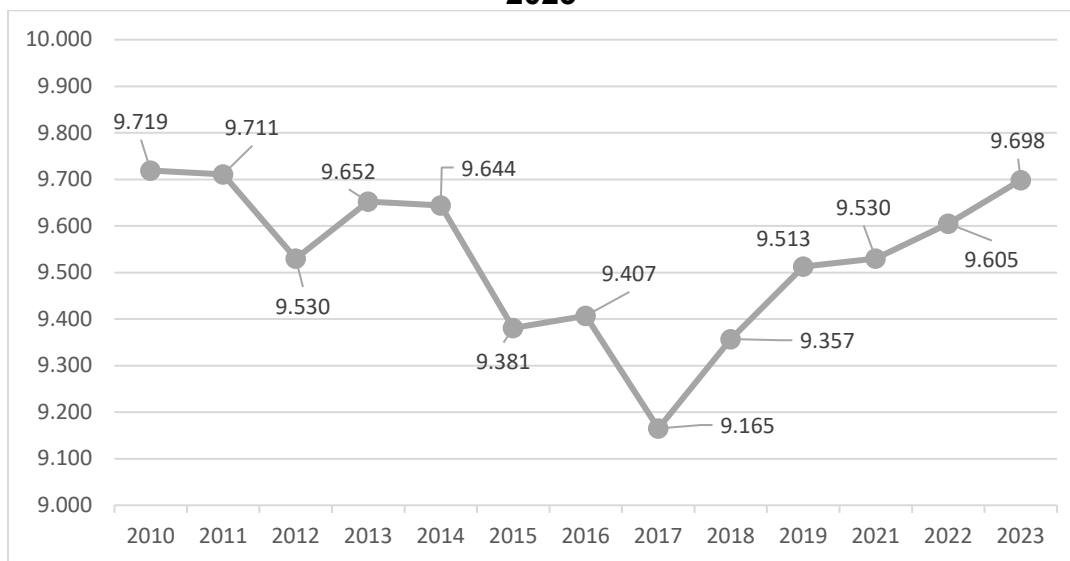
**Tabla 2. Personal del Servicio evaluado en 2023**

Género	Personas evaluadas	Porcentaje	Promedio
Hombres	1,496	62	9.664
Mujeres	931	38	9.753
<b>Total</b>	<b>2,427</b>	<b>100</b>	<b>9.698</b>

En la tabla anterior, se observa que las mujeres lograron en promedio, una calificación de 9.753, más alta que el 9.664 obtenido por los hombres, siguiendo la tendencia de los últimos años.

La evolución de las calificaciones promedio registradas de 2010 a 2023 se presenta en la gráfica 1.

**Gráfica 1. Calificación promedio de la evaluación anual del desempeño 2010-2023<sup>7</sup>**



En la gráfica 1, se observa un ligero incremento en la calificación promedio de 2023 con relación a la de 2022, de 9.605 a 9.698, lo que podría explicarse debido al aumento en el porcentaje de metas evaluadas con calificación de 10 que pasó de 69.2% en 2022 a 73.97% en 2023.

<sup>7</sup> En el periodo 2019-2020 se suspendió la aplicación debido a la pandemia provocada por el SARS-Cov2.

La distribución de los resultados de la evaluación, conforme a los niveles de desempeño establecidos<sup>8</sup> se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla 3. Distribución de resultados de la evaluación del desempeño en 2023**

Nivel de desempeño	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Sobresaliente	9.001 a 10.000	2,310	95.2
Altamente competente	8.501 a 9.000	84	3.5
Competente	8.001 a 8.500	18	0.7
Aceptable	7.501 a 8.000	5	0.2
Suficiente	7.000 a 7.500	3	0.1
No aprobatorio	0.000 a 6.999	7	0.3
<b>Suma</b>		<b>2,427</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 95.2% 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 en 2023**

Factor	Hombres	Mujeres	Total	Porcentaje
Competencias	352	276	628	25.88
Metas colectivas	952	632	1,584	65.27
Metas individuales	1,062	716	1,778	73.26
Calificación final	194	171	365	15.04
<b>Población total evaluada</b>	<b>1,496</b>	<b>931</b>	<b>2,427</b>	

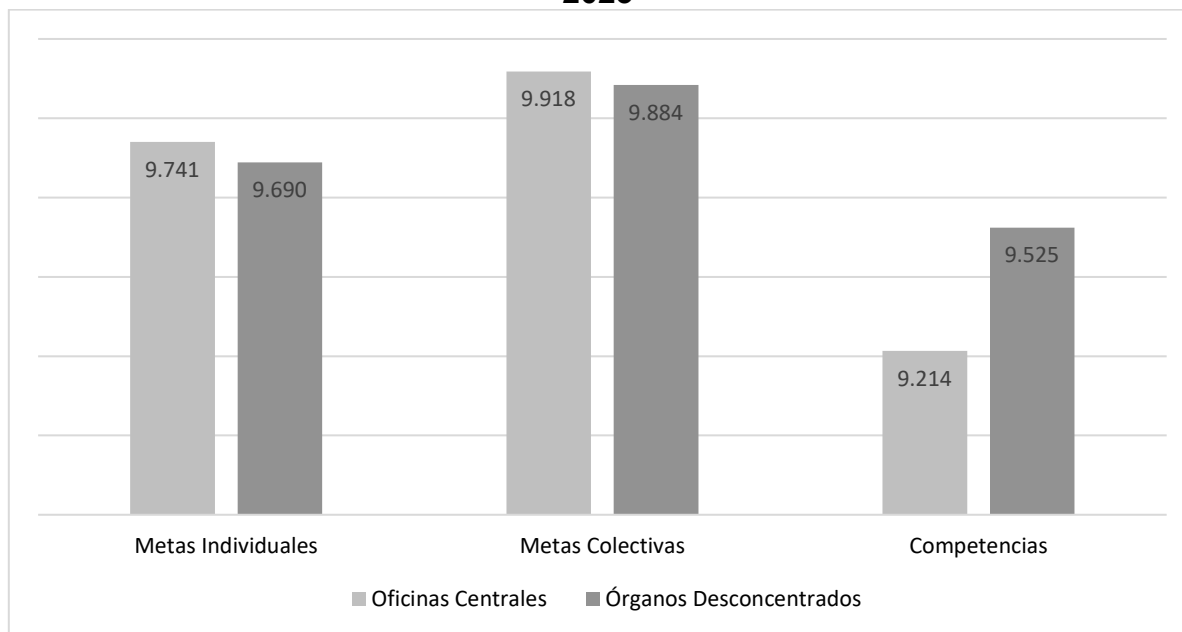
En la tabla anterior, se observa que 73.26% de las personas evaluadas obtuvieron una calificación de 10 en metas individuales y 65.27% en metas colectivas, lo que contrasta con el 25.88% de personas que la obtuvieron en competencias. Si bien, esto demuestra que la evaluación de competencias provee una 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.

<sup>8</sup> Op. Cit: Artículo 56.

### 3. RESULTADOS DE LOS FACTORES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO<sup>9</sup>

El factor metas colectivas, obtuvo el promedio más alto de 9.890, seguido de las metas individuales con 9.698 y el más bajo fue el de competencias con 9.476. 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 2023**



Se destaca que en oficinas centrales, se obtuvieron calificaciones más altas que en órganos desconcentrados en metas colectivas y metas individuales, mientras que en competencias las calificaciones más altas las obtuvieron las personas evaluadas en órganos desconcentrados (gráfica 2).

Con relación a competencias, se mantuvo la tendencia de años recientes, de registrar el promedio más bajo por factor y las 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:

<sup>9</sup> Cifras propias con base en los resultados de la aplicación de la evaluación del desempeño 2022-2023 a través del Subsistema de evaluación, y que se reportan en este informe.

- Se continuó utilizando el módulo para el diseño de metas en el SIISPEN, facilitando el registro, la revisión y la comunicación, así como reduciendo los tiempos de respuesta entre las áreas normativas y la DESPEN.
- En el mes de junio de 2022, la DESPEN inició las actividades correspondientes al diseño de metas, con una reunión de trabajo vía Microsoft Teams con el personal designado por las personas titulares de las áreas normativas. En la reunión se presentó la metodología y el cronograma de actividades. El mismo día, mediante correo electrónico se les enviaron los siguientes documentos de apoyo:
  - Guía metodológica para el diseño de metas individuales y colectivas de la evaluación del desempeño del personal del **SPEN** del Sistema INE.
  - Presentación de diseño de metas para la evaluación del desempeño 2022-2023.
  - Siete cápsulas en video y guía general para el uso del submódulo para el diseño de metas del SIISPEN.
- Durante el mes de julio de 2022, se realizaron dos reuniones de trabajo en las que participaron las personas titulares de cada área normativa, la Presidencia de la Comisión del Servicio y personal de la DESPEN, en las que se abordaron los siguientes asuntos:
  - La DESPEN presentó los resultados de las metas evaluadas en 2020-2021; explicó los hallazgos comunes y particulares para orientar el diseño de metas.
  - Las personas titulares de las áreas normativas presentaron los temas prioritarios y el enfoque de los indicadores para metas de coordinadores, directores de área, órganos desconcentrados y OPLE.
  - La Presidencia de la Comisión del Servicio explicó la importancia de la evaluación del desempeño y solicitó orientar las metas a resultados y a los objetivos institucionales, no a actividades intermedias.
- Se intensificó la comunicación con las áreas normativas para el diseño de metas. En este sentido en 2022 se realizaron más de 180 llamadas y 40 reuniones de trabajo para brindar orientación metodológica y revisar las propuestas de metas.
- Se promovió la participación del personal del Servicio mediante una consulta en la que compartieron sus experiencias y opiniones sobre la pertinencia, operación, utilidad, sugerencias y propuestas relacionadas con las metas asignadas a su cargo y se remitieron a las áreas normativas.

En general, se ha logrado mejorar la calidad de las metas. En 2019 se identificaron 35 metas de buena calidad y en 2023 ascendieron a 148. Sin embargo, es necesario continuar trabajando para incrementar el número de metas orientadas a resultados. Asimismo, se redujo la cantidad de metas de baja calidad, ya que en 2019 se identificaron 102 y en 2023 sólo una. Los resultados generales por área se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 5. Promedio general de metas individuales propuestas por las áreas normativas, 2022-2023**

Área	Oficinas centrales	Órganos desconcentrados
DEA	No aplica	9.620
DECEYEC	9.900	9.985
DEOE	9.352	9.734
DEPPP	9.687	10.000
DERFE	9.823	9.452
DJ	No aplica	9.823
UTCE	9.833	No aplica
UTF	9.751	No aplica
UTVOPL	9.978	9.227
DESPEN	No aplica	9.620
<b>Promedio</b>	<b>9.738</b>	<b>9.642</b>

Al igual que en 2022, el promedio de las metas individuales fue mayor en oficinas centrales que en órganos desconcentrados, ya que, las metas evaluadas son únicas y en la mayoría de los casos alcanzan calificaciones de 10, a diferencia de órganos desconcentrados, donde aplican a un mayor número de personas en las entidades federativas, lo que causó mayor diferencia en los resultados.

El promedio de metas individuales, en oficinas centrales aumentó en casi una décima, ya que pasó de 9.644 en 2022 a 9.738 en 2023, a diferencia de órganos desconcentrados donde el promedio prácticamente se mantuvo.

En oficinas centrales, al igual que el año anterior, las metas individuales propuestas por la UTVOPL obtuvieron el promedio más alto (9.978), que representa un incremento de 0.187 respecto al promedio más alto de 9.791 en 2022. Esto demuestra que las metas para oficinas centrales no permiten distinguir el nivel de desempeño de las personas evaluadas, a diferencia de las metas para órganos desconcentrados donde se registró el promedio más bajo de 9.227.

En órganos desconcentrados, las 2 metas diseñadas por la DEPPP alcanzaron la máxima calificación (10), al igual que en 2022. Las 2 metas propuestas por la UTVOPL, obtuvieron el promedio más bajo con 9.227. En 2023 se registró una disminución de 9.280 a 9.227 (0.053) con respecto a 2022.

**Tabla 6. Promedios de metas individuales de oficinas centrales por cargo, 2022-2023**

Cargo	Promedios de metas individuales							Promedio general
	DECEYEC	DEOE	DEPPP	DERFE	UTCE	UTF	UTVOPL	
Coordinación de área				10.000				10.000
Dirección de área	10.000	10.000	10.000	9.708	9.000	10.000	10.000	9.774
Subdirección de área	10.000	10.000	9.783	9.881	10.000	9.136	10.000	9.716
Jefatura de Departamento	9.867	9.181	9.526	9.809	9.717	9.923	9.969	9.679
Coordinación de Auditoría						10.000		10.000
Enlace de Fiscalización						9.725		9.725
Analista en Auditoría						9.646		9.646
Analista en Jurídico Resolutor A						10.000		10.000
Analista en Jurídico Resolutor B						10.000		10.000

En general, los promedios de las metas individuales por cargo, se ubicaron en un intervalo de 9.136 a 10.000. El promedio general más bajo lo obtuvo el cargo de Analista de Auditoría adscrito en la UTF con calificación de 9.646. Los 4 cargos que alcanzaron promedio general de 10 fueron: coordinaciones de área en la DERFE; y Coordinación de Auditoría y Analista Jurídico Resolutor A y B de la UTF. De manera específica, el promedio más bajo por área se registró en las subdirecciones de la UTF con 9.136.

### **Juntas Locales Ejecutivas**

El promedio de metas individuales en Juntas Locales Ejecutivas, es de 9.761, superior al 9.615 alcanzado en las metas de juntas distritales. Al cargo de Jefatura de Oficina de Cartografía Estatal, se le evaluó sólo una meta individual relacionada con la entrega de archivos digitales de productos cartográficos en formato PDF que obtuvo la calificación de 10. Esta meta ha sido evaluada en los últimos años en términos similares. Por tal motivo, se sugiere que la DERFE proponga metas adicionales relacionadas con las funciones sustantivas del cargo con mayor capacidad para diferenciar el desempeño de las personas evaluadas.

En 2022 las vocalías de capacitación electoral de Juntas Locales Ejecutivas, tuvieron el promedio de calificación más alto de 10. Sin embargo, sigue siendo alto, ya que, en 2023, el promedio general disminuyó a 9.970. Con esto, se ubica en el segundo promedio más alto en juntas locales obtenido en las 3 metas evaluadas, de las cuales una se evaluó en 30 entidades, 1 a 2 entidades y otra sólo a 1 entidad.

Tanto en 2022 como en 2023, las metas individuales del cargo de Coordinación Operativa B han registrado el promedio general más bajo. Sin embargo, se observó un incremento pasando de 8.469 a 9.348. De las metas evaluadas a este cargo, destaca una meta propuesta por primera vez por la UTVOPL, que obtuvo una calificación de 8.909, la cual logró diferenciar los niveles de desempeño del personal evaluado.

**Tabla 7. Promedios de metas individuales de órganos desconcentrados en cargos de juntas locales ejecutivas, 2022-2023**

Cargo	Promedios de metas individuales								Promedio general
	DEA	DECE YEC	DEOE	DEPPP	DERFE	DESP EN	DJ	UTV OPL	
<b>Junta Local Ejecutiva</b>									<b>9.761</b>
Vocalía Ejecutiva	9.581			10.000					9.860
Vocalía Secretarial	9.419						9.538		9.489
Vocalía de Capacitación Electoral y Educación Cívica		9.970							9.970
Vocalía de Organización Electoral			9.867						9.867
Vocalía del Registro Federal de Electores					9.750				9.750
Jefatura de Oficina de Cartografía Estatal					10.000				10.000
Jefatura de Oficina de Seguimiento y Análisis					9.797				9.797
Coordinación operativa A						9.562		9.352	9.455
Coordinación operativa B						9.750		8.909	9.348
Jefatura de Actualización al Padrón					9.893				9.893
Jefatura de Depuración al Padrón					9.920				9.920
Jefatura del Centro Estatal de Consulta Electoral y Orientación Ciudadana					9.950				9.950

### Juntas distritales ejecutivas

Las vocalías de Capacitación Electoral y Educación Cívica de Juntas Distritales Ejecutivas, alcanzaron el promedio más alto de 9.987, a diferencia de 2022 cuando fueron las vocalías de Organización Electoral de juntas distritales las que alcanzaron el promedio más alto de 9.922.

La Jefatura de Oficina de Seguimiento y Análisis de Junta Distrital Ejecutiva, obtuvo el promedio más bajo de 9.166, en las 2 metas individuales que han sido evaluadas en los últimos años. Por ello, se sugiere explorar la posibilidad de definir nuevas metas vinculadas con las demás funciones sustantivas del cargo.

**Tabla 8. Promedios de metas individuales de órganos desconcentrados en cargos de juntas distritales ejecutivas, 2022-2023**

Cargo	Promedios de metas individuales								Promedio general
	DEA	DECE YEC	DEOE	DEPPP	DERFE	DESP EN	DJ	UTV OPL	
<b>Junta Distrital Ejecutiva</b>									<b>9.615</b>
Vocalía Ejecutiva	9.828								9.828
Vocalía Secretarial	9.442						9.858		9.669
Vocalía de Capacitación Electoral y Educación Cívica		9.987							9.987

Cargo	Promedios de metas individuales								Promedio general
	DEA	DECEYEC	DEOE	DEPPP	DERFE	DESP EN	DJ	UTV OPL	
Vocalía de Organización Electoral			9.719						9.719
Vocalía del Registro Federal de Electores					9.649				9.649
Jefatura de Oficina de Seguimiento y Análisis					9.166				9.166

## ANÁLISIS DE METAS INDIVIDUALES POR ÁREA NORMATIVA

### DERFE:

#### Oficinas centrales

- Al igual que en años anteriores, solo se diseñó una meta individual para cada coordinación de área en la DERFE. Su diseño es muy parecido al de años anteriores y las dos metas obtuvieron calificación de 10. La meta de la Coordinación de Operación en Campo consistió en la atención de acuerdos, solicitudes de información y compromisos, y la de la Coordinación de Procesos Tecnológicos midió la implementación de mecanismos de difusión y evaluación. Ante ello, es necesario que se definan metas orientadas a resultados.
- En 2021 y 2022, las metas para las direcciones de área alcanzaron un promedio general de 10.000 y en 2023, se presentó una ligera disminución a 9.708. A estos cargos se evaluaron 7 metas que obtuvieron los siguientes resultados:
  - 5 (71.43%) metas individuales tuvieron calificación de 10.000. Si bien, refieren a actividades sustantivas de los cargos, es necesario replantear los indicadores porque ya se superaron. Por ejemplo, la meta DERFE-66 con nivel esperado de 88%, alcanzó el 100%, por lo que fue superado en un 12%.
  - De las 2 metas restantes (28.57%), una obtuvo 9 y la otra 8.667. Estas metas refieren a actividades como la actualización de las secciones cartográficas y solicitud de producción de las solicitudes de inscripción y actualización de credencial para votar, y tienen mayor capacidad de diferenciar el desempeño.
- En las subdirecciones de área, fueron evaluadas 17 metas, de las cuales 14 (82.35%) alcanzaron la calificación de 10.000 y las 3 (17.65%) metas restantes calificaciones de 9.987, 9.000 y 8.754. De ello, se observó lo siguiente:
  - Las 14 metas están vinculadas a las funciones sustantivas de los cargos de subdirección, a pesar de ello, se debe revisar el diseño de la meta, ya que se alcanzaron los indicadores de eficacia y eficiencia.
  - Con respecto a los resultados de las 3 metas restantes se identificó que en 2 de ellas se obtuvo el nivel medio en el indicador de eficiencia, por lo que se tendrían que mejorar los parámetros de medición.
- Con los resultados anteriores, se observa que las metas para cargos de mayor jerarquía continúan sin tener capacidad para diferenciar el desempeño de las



personas evaluadas, aun cuando mejoró ligeramente la distribución de calificaciones respecto a 2022.

- Respecto a las jefaturas de departamento, se observa un comportamiento similar al de direcciones y subdirecciones. De las 38 metas evaluadas, 34 (89.47%) alcanzaron calificación de 10.000, las 4 (10.53%) restantes obtuvieron calificaciones de 6.725, 8.000 y 2 de 9.000.
- La meta DERFE-70 que refería a la elaboración de notas analíticas de los acuerdos sometidos a consideración de la Comisión Nacional de Vigilancia para una jefatura de departamento, obtuvo calificación de 6.725, siendo la más baja en el DERFE.
- El área normativa solicitó la modificación del periodo de ejecución de las metas DERFE-85, DERFE-86 y DERFE-96 debido a las dificultades para la instrumentación de la App de la Verificación Nacional Muestral (VNM) y como resultado obtuvieron 10.000 de calificación.
- Lo anterior demuestra la importancia de planificar las metas adecuadamente y evitar modificaciones para alcanzar los máximos niveles de cumplimiento.

### **Órganos Desconcentrados**

- La DERFE, es el área normativa que diseña más metas para órganos desconcentrados. En 2022 propuso un total de 14 metas para 8 cargos, sin embargo, en 2023 solo propusieron 11 metas para los mismos 8 cargos.
- De las 11 metas evaluadas, se registraron 1,098 evaluaciones, de las cuales 733 (66.76%) obtuvieron resultado de 10.000, y 360 (32.79%) se ubicaron en un rango de calificaciones entre 6.000 y 9.334 y las 5 (0.46%) restantes tuvieron calificaciones no aprobatorias entre 0.000 y 5.846. Esto refleja una mayor capacidad para diferenciar el desempeño del personal evaluado.
- Las metas DERFE-5, DERFE-27 y DERFE-75 alcanzaron calificación de 10.000 y corresponden a los cargos de Jefatura del Centro Estatal de Consulta Electoral y Orientación Ciudadana, Jefatura de Oficina de Cartografía Estatal y Jefatura de Oficina de Seguimiento y Análisis de Junta Local. Estas metas refieren al cumplimiento de actividades como la atención de consultas ciudadanas, la elaboración de archivos digitales de productos cartográficos en PDF y la elaboración de proyectos de acta de sesiones de las comisiones distritales de vigilancia. Esto refleja que los indicadores están superados y es necesario replantearlos o valorar su pertinencia.
- Es el tercer periodo en que se evalúan los cargos de jefaturas de Actualización al Padrón, Depuración al Padrón y Centro Estatal de Consulta Electoral y Orientación Ciudadana. De las 113 evaluaciones, 106 (93.80%) alcanzaron calificación de 10.000, 6 (5.31%) obtuvieron 9.000 y 1 (0.88%) de 8.000; por lo que se deben definir adecuadamente los indicadores y/o parámetros que permitan diferenciar el desempeño, aun cuando las funciones de los cargos son de seguimiento a actividades permanentes.
- Respecto a las vocalías del Registro Federal de Electores de Junta Local y Junta Distrital Ejecutiva, se evaluó una meta individual relacionada con los acuerdos de recomendación aprobados por las comisiones de vigilancia.

- En la meta DERFE-74 evaluada a nivel local, de las 32 evaluaciones, 27 (84.38%) obtuvieron 10.000 de calificación y las 5 (15.62%) restantes variaron en el indicador de eficiencia, 3 en nivel medio y 2 en nivel bajo, por lo que, el indicador de eficacia de esta meta ya está superado y debe replantearse.
- En la meta DERFE-76 evaluada a nivel distrital, de las 297 evaluaciones, 242 (81.48%) alcanzaron la máxima calificación (10.000) y 55 (18.52%) registraron calificaciones entre 4.000 y 9.000. Esto refleja una mayor distribución de calificaciones que la de juntas locales.

## **DECEYEC:**

### **Oficinas centrales**

- En la dirección de área, sólo se evaluó una meta individual relacionada con la aplicación de mecanismos para garantizar la calidad en la 1ra. y 2da. etapa de capacitación del Proceso Electoral Local 2022-2023 y obtuvo calificación de 10.000. Esta meta se considera de buena calidad, sin embargo, se deben plantear metas orientadas a resultados, en particular para los cargos directivos. Adicionalmente, se sugiere que no se limite a una sola meta, ya que el cargo tiene más funciones sustantivas y mayor responsabilidad que pueden considerarse en otras metas.
- Asimismo, en las subdirecciones de área, las 4 metas están diseñadas en función del cumplimiento de actividades y tuvieron un promedio de 10.000. Esto representa que los indicadores de estas metas ya fueron superados y habrá que replantearlos para que se orienten a la obtención de resultados.
- Finalmente, en las jefaturas de departamento, se evaluaron 15 metas, de las cuales 13 (86.67%) alcanzaron calificación de 10.000. Las 2 metas restantes registraron calificación de 9.000, ya que, obtuvieron nivel medio en el indicador de eficiencia. Estas metas fueron evaluadas a la Jefatura de Departamento de Diseño de Políticas de Colaboración y la Jefatura de Departamento de Investigación y Producción de Información. Una de ellas refiere al cumplimiento de actividades para el diseño de una metodología y la otra al total de usuarios que hicieron consultas en la plataforma web del Informe País 2020. Por lo anterior, y dado que el indicador de eficacia fue superado, es necesario replantear los parámetros de medición.

### **Órganos desconcentrados**

- Se evaluaron 6 metas para entidades con y sin proceso electoral local, relacionadas con actividades para elaborar el diagnóstico estratégico de la Integración de Mesas Directivas de Casilla y Capacitación Electoral y las actividades relacionadas con la población atendida en la presentación del Informe País 2020.
  - En las metas para vocalías de Capacitación Electoral y Educación Cívica de Junta Local Ejecutiva, de las 33 evaluaciones, 32 (96.97%) obtuvieron 10.000 de calificación y 1 (3.03%) obtuvo 9 de calificación. Por ello, es

necesario definir nuevos parámetros de medición orientados a resultados que permitan diferenciar el desempeño.

- Respecto a las metas para vocalías de Capacitación Electoral y Educación Cívica de Junta Distrital Ejecutiva, de las 309 evaluaciones, 306 (99.03%) alcanzaron 10.000 de calificación y 2 (0.65%) obtuvieron 9.000 de calificación y 1 (0.32%) registró 8.000 de calificación. Por ello, es necesario definir nuevos parámetros de medición orientados a resultados que permitan diferenciar el desempeño.
- Cabe mencionar que la DECEyEC solicitó la incorporación de las metas individuales DECEyEC-35 y DECEyEC-36, con plazos específicos para el estado de Tamaulipas derivado del Proceso Electoral Extraordinario en la entidad. Las metas registraron calificación de 9.000 y 9.667 respectivamente.
- Los resultados de las metas no permiten diferenciar el desempeño al registrar un promedio de 9.970 en el caso de juntas locales y 9.987 en juntas distritales. El área debe replantear las metas o diseñar nuevas metas orientadas a resultados.

## **DEOE:**

### **Oficinas centrales**

- Las 4 metas evaluadas en las direcciones de área, tuvieron calificación de 10.000. De ellas, 3 de las metas se refirieron al cumplimiento de actividades de proceso electoral como la validación de materiales electorales para OPLE, elaboración de modelos de documentación y materiales electorales; y atención de problemáticas mensuales. Es necesario replantear los parámetros de medición y definir metas orientadas a resultados que permitan diferenciar el desempeño.
  - Únicamente la meta DEOE-17 estaba orientada a resultados, ya que refería al porcentaje de casillas reportadas al Sistema de Información sobre el desarrollo de la Jornada Electoral. Si bien, es una meta de buena calidad, ya se ha evaluado en años anteriores y ha alcanzado la máxima calificación (10.000).
  - A pesar de que fue modificada a petición de la DEOE, para ajustar el nivel esperado de 75% a 89%, a partir de la aprobación del Acuerdo INE/CG38/2023 por parte del Consejo General en la que se establecieron los porcentajes de casillas a reportar, la meta registró una calificación de 10.000. Por lo tanto, habría que revisar el nivel esperado del indicador de eficacia ya que alcanzó el 98.97%, superando en 9.97% el porcentaje aprobado por el Consejo General de 89%.
- Para subdirecciones de área, se evaluaron 8 metas. La mayoría se refirió al cumplimiento de actividades como reportes estatales verificados; validación de documentos electorales para los OPLE; cumplimiento de actividades para elaborar la herramienta informática; capacitación de vocales de Organización Electoral; y elaboración del tablero de seguimiento de actividades de la DEOE.
  - Asimismo, se evaluaron metas relacionadas con la atención de consultas a los OPLE, alcanzar una buena calificación en la percepción de los

usuarios al sistema de Conteo Rápido; y proyectos con gestiones de cambio realizadas en 8 horas.

- Sin embargo, todas las metas alcanzaron la máxima calificación (10.000), por lo que, es necesario que se definan nuevos parámetros de medición porque ya se superaron.
- Asimismo, se evaluaron 35 metas para jefaturas de departamento, de las cuales 27 (77.14%) lograron 10.000 y 8 (22.86%) obtuvieron calificaciones entre 0.080 y 9.895. Algunas de las metas refieren al cumplimiento de actividades como son propuestas de documentos normativos, atención de solicitudes y actualización de documentos.
  - Las 2 metas asignadas a los cargos de Jefatura de departamento de Coordinación y Seguimiento de Órganos Desconcentrados fueron evaluadas a más de una persona. La meta DEOE-14 asignada a 5 personas alcanzó 10.000 de calificación. La meta DEOE-28 evaluada para 19 personas obtuvo 9.895, siendo la segunda calificación más alta en jefaturas de departamento. Sin embargo, esta calificación fue el resultado de 17 evaluaciones de 10 y únicamente 2 calificaciones de 9.000 por la asignación del nivel medio en el indicador de eficiencia.
- Los cargos de dirección y subdirección de área, obtuvieron 10.000 de promedio en las calificaciones, siguiendo la tendencia de calificaciones superiores a las de las jefaturas de departamento con un promedio de 9.181.

### **Órganos desconcentrados**

- Las 4 metas para vocalías de Organización Electoral de juntas locales y distritales, refieren a la capacitación del personal del Servicio de las juntas locales y distritales ejecutivas sobre el uso del Sistema de Información sobre el desarrollo de la Jornada Electoral en las entidades con Proceso Electoral Local (Coahuila y México) y a la capacitación de personas en materia de Observación Electoral en las demás entidades.
- La DEOE, solicitó la eliminación de las metas DEOE-61, DEOE-62, DEOE-63 y DEOE-64, y en sustitución, se incorporaron las metas DEOE-65 y DEOE-67 para juntas locales ejecutivas y las metas DEOE-66 y DEOE-68 para juntas distritales ejecutivas.
- Las 4 metas incorporadas, obtuvieron calificaciones de 9.650, 9.734, 9.857 y 10.000. Los resultados se distribuyeron de la siguiente forma: de 297 evaluaciones, 261 (87.88%) alcanzaron calificación de 10.000, 30 (10.10%) registraron una calificación en el intervalo de 9.920 y 7.280 y 6 (2.02%) obtuvieron calificaciones en el rango de 1.520 y 5.600.
- Si bien, en estas metas se observa una mejor distribución de resultados que en oficinas centrales, dominan las metas cuyo nivel de cumplimiento ya se alcanzó y en algunos casos se superó. En las metas relacionadas a la capacitación de personas en materia de Observación Electoral, se identificaron entidades y distritos en los que se superó el nivel esperado, establecido de 100 personas capacitadas, alcanzando hasta 286.

- Por lo anterior, se requiere replantear los indicadores de eficacia y eficiencia de las metas para que permitan diferenciar el desempeño de las personas evaluadas.

## **DEPPP:**

### **Oficinas centrales**

- Al igual que en años anteriores, en general, no se ha logrado diferenciar el desempeño del personal del Servicio, ya que la mayoría de las metas para cargos de dirección y subdirección de área tienen calificación de 10.000 y no están orientadas a resultados finales, sino al cumplimiento de actividades.
- Para direcciones de área, se evaluaron 4 metas relacionadas con la notificación de acuerdos de medidas cautelares conforme al artículo 29 del Reglamento de Quejas y Denuncias; las emisoras dadas de baja; la depuración de ciudadanos duplicados en los padrones de afiliados y el análisis de solicitudes de registro como Agrupación Política Nacional. En todos los casos se alcanzó la máxima calificación (10.000).
- A las subdirecciones de área, se les evaluaron 7 metas, de las cuales, 5 alcanzaron calificación de 10.000 y las otras 2, 8.882 y 9.600 respectivamente. Estas metas, a pesar de referirse a funciones sustantivas de los cargos, en su mayoría alcanzaron la máxima calificación (10.000).
- Las metas para direcciones y subdirecciones de área se orientaron a resultados. No obstante, se alcanzaron los niveles de los indicadores de eficacia y eficiencia, por lo que el área debe valorar replantearlos para mejorar la capacidad de diferenciación.
- De las 10 metas evaluadas a las jefaturas de departamento, 6 obtuvieron calificación de 10.000 y 4 se ubicaron entre de 6.800 y 9.840. Estas metas refieren a la atención de solicitudes presentadas por el Partido Acción Nacional y Partido Revolucionario Institucional, generación y revisión de pautas de transmisión, actualización de emisoras, registro de sanciones impuestas a partidos políticos por el Consejo General, elaboración de escritos para dar cumplimiento a los requerimientos derivados a procedimientos especiales sancionadores, trámite de facturas remitidas por Sepomex y atención de requerimientos.
- Lo anterior, refleja que del total de 21 metas evaluadas en la DEPPP, 15 (71.43%) alcanzaron 10.000 y solo 6 (28.57%) obtuvieron calificaciones menores, con lo que se observa una ligera distribución de resultados. Sin embargo, de forma similar a otras áreas, la meta con calificación de 6.800 generó un sesgo en el intervalo de las calificaciones, ya que, la mayoría de las calificaciones se sigue concentrando en los resultados máximos (10.000).
- Al observar los resultados anteriores, en la mayoría de las metas ya se cumplieron los indicadores de eficacia y eficiencia, por lo que, se deben replantear los parámetros de medición para diferenciar el desempeño de las personas evaluadas.

### **Órganos desconcentrados**

- En órganos desconcentrados, se evaluaron 2 metas a las vocalías ejecutivas de Junta Local Ejecutiva relacionadas con la notificación de acuerdos de medidas cautelares y de actualizaciones remitidas a las Dirección de Administración de Tiempos del Estado en Radio y Televisión trimestralmente. Estas metas ya han sido evaluadas en periodos anteriores y obtuvieron calificación de 10.000.
- Esto refleja, que ya se ha alcanzado el indicador de eficacia, por lo que, se deben replantear los indicadores de ambas metas, considerando que ya se han evaluado anteriormente con resultados similares.

## **DEA:**

### **Órganos desconcentrados**

- Las 4 metas individuales evaluadas a las vocalías ejecutivas y secretariales de juntas locales y distritales ejecutivas, referentes a la comprobación de recursos calendarizados en el Sistema Integral para la Gestión Administrativa y a los registros mensuales de vehículos arrendados asignados a las juntas locales y juntas distritales ejecutivas, lograron diferenciar el desempeño del personal evaluado. De las 666 evaluaciones, 447 (67.12%) alcanzaron calificación de 10.000 y 219 (32.88%) se registraron en un rango de 7.844 a 9.981. No obstante, se observa un incremento general en las calificaciones, ya que, en 2022, la calificación más baja fue de 4.334.

## **UTCE:**

### **Oficinas centrales**

- Se evaluaron 4 metas para direcciones de área, que alcanzaron 9.000 de calificación. Estos resultados se obtuvieron al haber cumplido el indicador de eficacia en su totalidad y la asignación del nivel medio en el indicador de eficiencia.
- Lo que muestra que, el indicador de eficacia de las metas se superó y únicamente los criterios de eficiencia determinan mínimas diferencias en las calificaciones obtenidas.
- Se evaluaron 4 metas a las subdirecciones de área, con una calificación final de 10.000.
- De las 4 metas individuales para jefaturas de departamento, la calificación más alta fue de 9.900 y la más baja de 9.600.
- Del total de las 12 metas evaluadas, 4 (33.33%) alcanzaron la máxima calificación (10.000) y 8 (66.67%) obtuvieron calificaciones entre 9.000 y 9.900.

## **UTF:**

### **Oficinas centrales**

- Por la naturaleza de las funciones permanentes y de seguimiento que realiza la unidad técnica, se ha dificultado establecer parámetros que logren diferenciar el desempeño. Sin embargo, mejoró ligeramente la distribución de calificaciones comparada con los resultados de la evaluación 2022.
- Se evaluaron 3 metas a las direcciones de área, con calificación de 10.000.
- En subdirecciones de área, 3 de las 4 metas evaluadas, alcanzaron 10.000 de calificación y la cuarta obtuvo 6.858.
- Respecto a las metas para jefaturas de área, 2 obtuvieron la máxima calificación (10.000) y una alcanzó 9.861.
- Para el cargo de Coordinación de Auditoría, únicamente se evaluó una meta individual con calificación de 10.000.
- Las 4 metas evaluadas a los cargos de Analista en Jurídico Resolutor A y B, alcanzaron 10.000 de calificación.
- Para el cargo de Analista en Auditoría se evaluaron 2 metas, una obtuvo calificación de 9.650 y la otra 9.642.
- Al cargo de Enlace de fiscalización, se le evaluaron 2 metas que alcanzaron calificaciones de 9.690 y 6.760.
- De las 19 metas evaluadas en la unidad técnica, 13 (68.42%) alcanzaron 10.000 de calificación y 6 (31.58%) se ubicaron en un rango entre 6.858 y 9.861.
- Lo anterior, aparentemente refleja una mejor distribución de calificaciones. Sin embargo, el resultado de 6.858 es único y genera un sesgo en el intervalo de calificaciones, ya que las demás se mantienen por encima de 9.500.

## **UTVOPL:**

### **Oficinas centrales**

- Por la naturaleza de las funciones permanentes y de seguimiento de la UTVOPL, se ha dificultado establecer parámetros que logren diferenciar el desempeño de las personas evaluadas.
- Se evaluaron 2 metas para la dirección de área y 6 para las subdirecciones de área, todas con calificación final de 10.000.
- Respecto a las metas para jefaturas de área, 4 obtuvieron 10.000 de calificación y las 2 restantes alcanzaron 9.952 y 9.936 respectivamente.
- De las 14 metas evaluadas en el área, 12 (85.71%) alcanzaron 10.000 de calificación y 2 (14.29%) obtuvieron 9.936 y 9.952.

### **Órganos desconcentrados**

- Por primera vez, la UTVOPL propuso metas para los cargos de Coordinación Operativa A y B en órganos desconcentrados, sobre la atención de solicitudes realizadas por los OPL a través de SIVOPLE, en las que se registraron los siguientes resultados:
  - En la meta UTVOPL-20 para la Coordinación Operativa A, se realizaron 28 evaluaciones, de las cuales 21 (75.0%) lograron calificación de 10.000,

- 6 (21.4%) se ubicaron en un intervalo de 8.000 a 9.852 y una (3.6%) obtuvo resultado de 0.000.
- En la meta UTVOPL-15 para la Coordinación Operativa B, se realizaron 11 evaluaciones, de las cuales 9 (81.8%) lograron calificación de 10.000, una (9.1%) obtuvo 8.000 y otra (9.1%) un resultado de 0.000.

## **DJ:**

### **Órganos desconcentrados**

- En las 5 metas propuestas, se registraron los siguientes resultados: de las 412 evaluaciones en las vocalías secretariales de juntas locales y distritales, 384 (93.2%) lograron la máxima calificación (10.000), 19 (4.6%) alcanzaron calificaciones entre 8.000 y 9.619 y 9 (2.2%) entre 1.000 y 6.280.
- Las metas propuestas refieren a actividades permanentes que se han evaluado en años anteriores. En 2023 se registraron los siguientes resultados:
  - En la meta DJ-1 para juntas locales, referente al trámite y registro de medios de impugnación en el SIMI, de las 11 evaluaciones, 7 (63.6%) alcanzaron 10.000 de calificación, 2 (18.2%) se ubicaron en un rango entre 8.200 y 9.000 y las 2 (18.2%) últimas obtuvieron calificación de 1.000.
  - En la meta DJ-2 que refiere a la misma actividad y fue asignada a juntas distritales ejecutivas, ocurrió que, de las 297 evaluaciones, 275 (92.6%) alcanzaron 10.000 de calificación, 20 (6.7%) se ubicaron entre 6.000 y 9.619 y los 2 restantes entre 5.280 y 2.640.

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

- Para evaluar a las coordinaciones operativas A y B, se dio continuidad a 2 metas evaluadas en 2022, relacionadas con la integración de expedientes que dan sustento a la valoración de metas y competencias por parte de la Vocalía Ejecutiva de Junta Local Ejecutiva.
- En la meta VEL-1, se realizaron 27 evaluaciones, de las cuales, 22 (81.5%) alcanzaron calificación de 10.000, 4 (14.8%) alcanzaron calificaciones entre 7.586 y 8.200 y 1 (3.7%) de 6.400.
- En la meta VEL-2, se realizaron 12 evaluaciones, de las cuales, 9 (75.0%) alcanzaron calificación de 10.000 y las 3 restantes de 9.000. Es importante mencionar que es el tercer periodo en que se evaluó el cargo de Coordinación Operativa B. En 2022 obtuvo el promedio más bajo en metas individuales de 8.469, y en este año, incrementó a 9.348 incluyendo las metas propuestas por la UTVOPL. El incremento en las calificaciones refleja la adaptabilidad en las funciones que desempeña el personal, que son diferentes a las que realizaban en el cargo anterior, de Jefatura de Monitoreo a Módulos.



## b) FACTOR METAS COLECTIVAS

El promedio general del factor metas colectivas fue de 9.827, obtuvo un incremento de 0.076 respecto al promedio de 9.751 en 2022. Las calificaciones promedio por área se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 9. Promedios de metas colectivas, 2022-2023**

Área	Oficinas Centrales	Órganos Desconcentrados
DEA	No aplica	9.222
DECEyEC	9.083	9.985
DEOE	10.000	9.840
DEPPP	9.500	No aplica
DERFE	10.000	9.820
UTCE	10.000	No aplica
UTVOPL	10.000	10.000
UTF	10.000	No aplica
<b>Promedio</b>	<b>9.891</b>	<b>9.819</b>

Las metas colectivas para cargos de oficinas centrales de DEOE, DERFE, UTCE, UTF y UTVOPL obtuvieron la máxima calificación (10.000). En la DEPPP se registró una disminución pasando de 10.000 en 2022 a 9.500 en 2023. En la DECEYEC se registró el promedio más bajo de 9.083.

Por primera ocasión, la UTVOPL propone metas para cargos de órganos desconcentrados y alcanzaron la máxima calificación (10.000). Por lo que es necesario replantear los parámetros de medición. Se mantiene la tendencia de las últimas tres evaluaciones anuales donde las metas propuestas por la DEA registraron el promedio más bajo de 9.222.

## ANÁLISIS DE METAS COLECTIVAS POR ÁREA NORMATIVA

### DERFE:

#### Oficinas centrales

- Todas (22) las metas colectivas evaluadas en oficinas centrales obtuvieron promedio de 10.000, por lo que es necesario definir nuevos parámetros de medición, ya que no están diferenciando el desempeño del personal evaluado.
- El área normativa solicitó la modificación del periodo de ejecución de las metas colectivas DERFE-47 y DERFE-103 debido a las dificultades en la instrumentación de la App de la Verificación Nacional Muestral (VNM) y como resultado, en ambas metas se obtuvo la máxima calificación (10.000).
- Por lo anterior, es necesario definir nuevos parámetros de medición porque ya se han superado. Un ejemplo de ello es la meta DERFE-103, donde el nivel esperado era lograr una disminución de 0.03% en el indicador nacional de domicilios no localizados, y el equipo evaluado, logró una disminución de 0.09%.

### **Órganos desconcentrados**

- En órganos desconcentrados se evaluaron 4 metas y se registraron los siguientes resultados:
  - La meta DERFE-65 referente a la atención de requerimientos de los insumos para la actualización al Marco Geográfico Electoral, alcanzó la calificación de 9.990.
  - La meta DERFE-2 relacionada con reportar en el sistema de Información de Módulos de Atención Ciudadana las actividades de la Campaña de difusión de información relativas al padrón electoral, obtuvo como resultado 9.876.
  - La meta DERFE-50 referente a la verificación de grupos de registros en el sistema, obtuvo 9.771.
  - La meta DERFE-49 que medía el porcentaje de distritos con un máximo de dos domicilios no localizados con registro electoral, fue modificada a petición de la DERFE en cuanto a su periodo de ejecución, debido a las dificultades en la instrumentación de la App y sitio web para la Verificación Nacional Muestral y como resultado se obtuvo 9.643.

### **DECEYEC:**

#### **Oficinas centrales**

- Para oficinas centrales se evaluaron 4 metas colectivas y se registraron los siguientes resultados:
  - Las metas colectivas DECEyEC-22, DECEyEC-31 y DECEyEC-32, referentes a la sistematización de la experiencia multianual de los proyectos de educación cívica INE-OPL; diseño de propuesta de innovación para la Estrategia de Capacitación y Asistencia Electoral 2023-2024 y la atención de consultas sobre los procedimientos de integración de mesas directivas de casilla y capacitación electoral, obtuvieron la máxima calificación (10.000). Por ello, se recomienda definir nuevos parámetros de medición que permitan diferenciar el desempeño del personal evaluado.
  - La meta DECEYEC-26 relacionada con 6 encuentros de reflexión colectiva con OPL, academia, representantes de partidos políticos, actores de la sociedad civil e instituciones educativas y gubernamentales, obtuvo calificación de 6.333.

### **Órganos desconcentrados**

- En órganos desconcentrados, fueron evaluadas 4 metas colectivas con los siguientes resultados:
  - La meta DECEyEC-17, relacionada con la población atendida en la implementación del 12vo. Parlamento de las niñas y los niños de México, registró la máxima calificación de 10.000.
  - Si bien, las metas DECEyEC-20 y DECEyEC-21 referentes a la capacitación de funcionarios de Mesas Directivas de Casilla en modalidad

virtual evaluadas únicamente en Coahuila y Estado de México, son metas de buena calidad orientadas a resultados, requieren definir nuevos niveles esperados, ya que en ambos casos se superaron y alcanzaron 10.000 de calificación.

- La meta DECEyEC-14, referente a las y los vocales de Capacitación Electoral y Educación Cívica de juntas locales y distritales ejecutivas que acreditaron la capacitación virtual de paridad de género y respeto a los derechos humanos de las mujeres en el ámbito político, alcanzó la calificación de 9.969. Lo anterior, fue el resultado de que, uno de los 32 equipos evaluados obtuvo 9.000 de calificación derivado de la asignación del nivel medio en el indicador de eficiencia.
- Lo anterior, refleja que ya se superó el indicador de eficacia en todas las metas colectivas para órganos desconcentrados, por lo que, es necesario replantear los parámetros de medición y se consideren metas para la planeación del proceso electoral.

## **DEOE:**

### **Oficinas centrales**

- Se evaluaron 6 metas colectivas para oficinas centrales y todas alcanzaron 10.000 de calificación. Estas metas refirieron a la atención de solicitudes de autorización de transferencia; logística para el desarrollo de simulacros del SIJE 2023; actividades realizadas para prever la implementación del portal público del SIJE; prueba piloto sobre funcionalidad de la documentación y materiales electorales; elementos elaborados de los tableros de información de los sistemas del Proceso electoral local 2022-2023 y actualización de procedimientos.
- Si bien, las metas colectivas de oficinas centrales están relacionadas con funciones sustantivas, en su mayoría han alcanzado los indicadores de eficacia y eficiencia, lo que refleja una nula diferenciación en los resultados.

### **Órganos desconcentrados**

- Para los cargos de órganos desconcentrados, se evaluaron 5 metas colectivas y se registraron los siguientes resultados:
  - La meta DEOE-53 relacionada con la revisión de espacios para identificar las condiciones de funcionalidad y necesidades de acondicionamiento de inmuebles que ocupan las juntas distritales ejecutivas, alcanzó calificación de 10.000.
  - La meta DEOE-29, que refiere a la información ingresada y actualizada en los módulos del Sistema de Sesiones de Junta obtuvo calificación de 9.712. En cuanto a equipos de trabajo, 25 entidades alcanzaron 10.000 y 7 entidades se ubicaron en un rango entre 8.000 y 9.834.
  - La meta DEOE-27 se modificó para optimizar recursos y maximizar la difusión del Estudio Muestral de Participación Ciudadana y el Sistema de Consulta de Estadística de las Elecciones, y dio como resultado una calificación de 9.796.

- En las metas DEOE-18 y DEOE-19 se modificaron los niveles esperados conforme a los aprobados por el Consejo General mediante el Acuerdo INE/CG38/2023. Estas metas solo se evaluaron en las entidades con Proceso Electoral Local (Coahuila y Estado de México), y se relacionaron con las casillas reportadas con corte a las 11:00 horas el día de la Jornada Electoral. Ambas metas alcanzaron la máxima calificación (10.000). Por ello, es necesario definir niveles esperados que permitan diferenciar el desempeño.
- En síntesis, se deben replantear los indicadores evaluados, para incrementar la capacidad de diferenciación de las metas.

#### **DEPPP:**

##### **Oficinas centrales**

- Se evaluaron 2 metas relacionadas con la notificación de pautas de radio y televisión a los concesionarios y la atención de solicitudes en materia de derechos y obligaciones. Entre ellas, la DEPPP-4 alcanzó la calificación de 10.000 y la DEPPP-21 de 9.000, esto derivado de que en el indicador de eficiencia se asignó el nivel medio.
- Sin embargo, derivado de que, en ambos casos se cumplió con el indicador de eficacia, estas metas no tienen capacidad de diferenciación, por lo que, el área normativa debe replantear los indicadores de tal forma que se puedan discriminar las calificaciones.

#### **DEA:**

##### **Órganos desconcentrados**

- La única meta colectiva propuesta por la DEA que se evaluó a órganos desconcentrados es la DEA-4, referente a la depuración de conciliaciones bancarias mensuales.
- Esta meta se evalúa año con año y presenta una distribución de resultados, ya que, 15 (46.9%) entidades lograron la calificación de 10.000, 13 (40.6%) se ubicaron en el rango de 7.546 a 9.934, y 4 (12.5%) entidades obtuvieron calificación entre 5.922 y 6.884.

#### **UTCE:**

##### **Oficinas centrales**

- Las 4 metas colectivas evaluadas tuvieron calificación de 10.000, lo que refleja, que las metas actuales diseñadas por la UTCE deben valorar los niveles de los indicadores de eficacia y eficiencia, con la finalidad de mejorar su capacidad de diferenciación.

## **UTF:**

### **Oficinas centrales**

- Se evaluaron 3 metas colectivas que refieren a actividades como la presentación de proyectos de resolución respecto a las irregularidades encontradas en los dictámenes de la revisión de los informes anuales de ingresos y gastos; consultas atendidas y enviadas a la Dirección de Resoluciones y Normatividad y la integración de proyectos de dictamen enviados a la persona Titular de la UTF, con calificación de 10.000.
- Los indicadores de las metas ya fueron superados, por lo que, es necesario que el área normativa proponga metas con una mayor capacidad para diferenciar el desempeño de los equipos evaluados.

## **UTVOPL:**

### **Oficinas centrales**

- Para oficinas centrales, se evaluaron 2 metas colectivas que refieren al cumplimiento de actividades relacionadas con las gestiones ordinarias realizadas en 24 horas y consultas y solicitudes formuladas por el artículo 37 atendidas conforme al Reglamento de Elecciones y alcanzaron calificación de 10.000.
- Por lo anterior, el área normativa, debe proponer metas con una mayor capacidad de diferenciar el desempeño de las personas evaluadas.

### **Órganos desconcentrados**

- En esta ocasión, la UTVOPL propuso 2 metas colectivas para cargos de órganos desconcentrados. La meta UTVOPL-11 se evaluó en las 32 entidades y la UTVOPL-21 se evaluó únicamente a las dos entidades con proceso electoral local 2023.
- Ambas metas alcanzaron la calificación de 10.000 y refieren al cumplimiento de actividades del Calendario de Coordinación del PEL 2022-2023 y la revisión de instrumentos de coordinación al inicio del PEL 2023-2024.

## **c) FACTOR COMPETENCIAS**

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

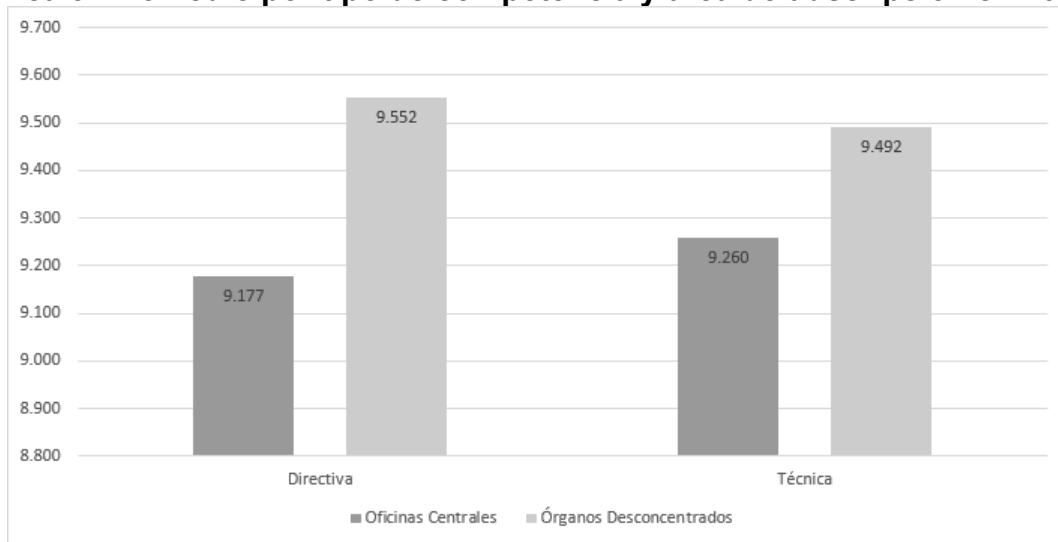
- Se continúa con la evaluación, únicamente de dos competencias en el grado de dominio asignado a cada cargo y puesto del Servicio, asociadas a las funciones a realizar durante el periodo a evaluar. Por ejemplo: Atención de asuntos jurídicos, Operación de Módulos de Atención Ciudadana, Análisis y toma 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 instrumentos de evaluación diseñados a partir de una metodología creada para

el SPEN con base en el modelo del CONOCER. Esto con el propósito de valorar de manera más objetiva los comportamientos y criterios de desempeño del personal del Servicio.

- Por tercer año consecutivo, se logró que a través del Subsistema de evaluación, 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 2023, el promedio general de la evaluación de competencias fue de 9.476, por tercer año consecutivo se mantuvo como el factor de la evaluación del desempeño con el promedio más bajo. En este factor, el promedio menor se presenta en oficinas centrales con 9.214 y el mayor en órganos desconcentrados con 9.525. 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 3. Promedio por tipo de competencia y área de adscripción en 2023**



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 de 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 requieren fortalecer las siguientes:

- Análisis y toma de decisiones bajo presión: para el personal del Servicio, que fue evaluado en la Vocalía de Capacitación Electoral y Educación Cívica y Vocalía

de Organización Electoral de Junta Distrital Ejecutiva, Jefatura de Oficina de Seguimiento y Análisis de Junta Local y Distrital Ejecutiva, así como en jefaturas de departamento en oficinas centrales, ya que se detectó a 34 personas con calificación menor a 8 y de ellos, 9 con resultado no aprobatorio.

- Negociación: para el personal del Servicio que fue evaluado en la Vocalía de Capacitación Electoral y Educación Cívica de Junta Distrital Ejecutiva y Jefatura de departamento de Diseño de Políticas de Colaboración, toda vez que se detectaron 20 personas con calificación menor a 8 y 1 de ellas con resultado menor a 7.
- Trabajo en equipo y redes de colaboración: para los cargos de Vocalía de Organización Electoral de Junta Distrital Ejecutiva y Analista en Auditoría de Junta Local, donde se detectaron 13 personas con calificación menor a 8 y de ellos, 2 con resultado menor a 7.

Con respecto a las competencias técnicas, se requieren desarrollar las siguientes:

- Aplicación y gestión de recursos humanos, materiales y financieros: para los cargos de Vocalía Ejecutiva y Secretarial de Junta Distrital Ejecutiva, ya que **28** personas obtuvieron calificación menor a 8, y 4 de ellos no aprobaron.
- Construcción de la cartografía electoral: para el cargo de Vocalía del Registro Federal de Electores de Junta Distrital Ejecutiva y Dirección de Cartografía Electoral, ya que **25** personas evaluadas obtuvieron calificación menor a 8, entre ellas, 4 personas no aprobaron.
- Seguimiento de planes, programas y proyectos: para el cargo de Jefatura de departamento de Información y Seguimiento; Vocalía Ejecutiva de Junta Distrital Ejecutiva, Analista Jurídico Resolutor A, Analista Jurídico Resolutor B y Enlace de Fiscalización, dado que se registraron **24** personas con calificación menor a 8 y 2 de ellas no aprobaron.
- Operación de Módulos de Atención Ciudadana: para el cargo de Dirección de Estadística, Jefatura de departamento de Evaluación Demográfica, Jefatura del Centro Estatal de Consulta Electoral y Orientación Ciudadana de Junta Local Ejecutiva y Vocalía del Registro Federal de Electores de Junta Distrital Ejecutiva, ya que se detectaron **15** personas con calificación menor a 8 y 2 de ellas no aprobaron.
- Atención de asuntos jurídicos: para Vocalía Secretarial de Junta Distrital Ejecutiva y Jefatura de departamento de Auditoría, ya que se detectaron 10 personas con calificación menor a 8, entre ellas, 2 personas no aprobaron.
- Fiscalización a los sujetos obligados: para el cargo de Analista en Auditoría de Junta Local, ya que 9 personas obtuvieron calificación menor a 8 y 2 de ellas menor a 7.
- Operación de las comisiones de vigilancia: para el cargo del Jefatura de Oficina de Seguimiento y Análisis de Junta Local y Distrital Ejecutiva, ya que se detectaron 7 personas con calificación menor a 8 y 1 persona 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, 526 personas evaluadas tuvieron promedio de 10 en el factor competencias y 102 en oficinas centrales. Esto obedece a que 126 personas evaluadoras (15%) de un total de 854, asignaron calificación de 10 en todas las evaluaciones de competencias que realizaron, sin diferenciar el desempeño de las personas evaluadas. 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<sup>10</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 del indicador de eficacia en lugar de un número absoluto o viceversa.
- En algunos casos, la motivación registrada por las personas evaluadoras de 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.
- En algunos casos, 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 las personas evaluadoras realizaran los ajustes correspondientes conforme a elementos objetivos y certeros a partir de las evidencias de cumplimiento.

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

---

<sup>10</sup> Op. Cit: Artículo 8, incisos l), m) y n).



## **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 aplicables<sup>11</sup>, se registra que de las 2,427 personas evaluadas, 7 obtuvieron calificación inferior a la mínima aprobatoria (7.0) lo que representa el 0.29%.

Cabe señalar, que de las 7 personas evaluadas con calificación menor a 7, 2 renunciaron al Servicio en marzo y mayo de 2023 respectivamente, 1 pertenece a la Rama Administrativa, 1 fue destituida el 22 de febrero del presente y 3 están activas en el Servicio, las cuales ocupan el cargo de Vocalía de Organización Electoral de Junta Distrital Ejecutiva.

## **6. CONCLUSIONES**

Del análisis de los resultados de la evaluación del desempeño del personal del Servicio del periodo septiembre 2022 a agosto 2023 se desprenden las siguientes conclusiones:

- Se detectó que muchas metas están cumplidas y algunas 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 que las áreas normativas, definan nuevos parámetros de medición y de diferenciación del desempeño. Esto se observa en los siguientes datos:
  - De las 292 metas evaluadas, 216 (74.0%) tuvieron calificación de 10.000: 167 individuales y 49 colectivas.
  - En oficinas centrales de las 240 metas evaluadas, 197 (82.1%) tuvieron calificación de 10.000: 156 individuales y 41 colectivas.
  - En órganos desconcentrados de las 52 metas evaluadas, 19 (36.5%) tuvieron calificación de 10.000: 11 individuales y 8 colectivas.
  - La gran mayoría de las metas de dirección, subdirección y coordinación tienen calificación de 10.000.
- La DEA y la DJ propusieron metas para órganos desconcentrados con mayor capacidad de diferenciación del desempeño.
- 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 observó que en algunos casos el llenado del Instrumento de evaluación de competencias no se realizó conforme a la guía que se elaboró para ese fin.

---

<sup>11</sup> Acuerdo INE/JGE174/2022 de fecha 31 de agosto de 2022, así como en lo previsto en el artículo 53 y 54 de los Lineamientos.

- Se detectó que se requiere llevar a cabo acciones para desarrollar las competencias Técnicas, ya que, se vinculan con las funciones sustantivas de los cargos y por tercer año consecutivo, los evaluados obtuvieron un promedio menor que en las competencias directivas.
- Las competencias técnicas donde se presentó la mayor cantidad de evaluados con calificaciones menores a 8 (nivel consolidado) son las siguientes: *Aplicación y gestión de recursos humanos, materiales y financieros* (28 personas); *Construcción de la cartografía electoral* (25 personas); *Seguimiento de planes, programas y proyectos* (24 personas); *Operación de Módulos de Atención Ciudadana* (15 personas)
- Se observó una buena participación del personal evaluado en la consulta y registro de evidencias en el Subsistema de evaluación, por lo que se espera un mayor aprovechamiento del SIISPEN en las próximas evaluaciones, tanto en el diseño de metas como en la aplicación de la evaluación.

## **7. RECOMENDACIONES**

Derivado de lo anterior, se recomienda lo siguiente:

- Realizar un mayor esfuerzo por parte de las áreas normativas para diseñar metas orientadas a resultados y que permitan diferenciar el desempeño del personal del Servicio.
- Capacitar a las personas evaluadoras para mejorar la motivación que sustenta la evaluación de las metas y competencias y proponer su obligatoriedad, ya que con mucha frecuencia se detectan inconsistencias.
- Profundizar el análisis de los resultados de competencias para identificar áreas de oportunidad particulares para el personal del Servicio.
- Promover la retroalimentación entre las personas evaluadas y evaluadoras para que conozcan los aspectos que deben mejorar.