



COMISIÓN DEL SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL

Este documento contiene información clasificada como *temp reservada* de conformidad con el art. 14 fracción VI de la *Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental* como el art. 11, numeral 3, fracción VI del *Reglamento de Federal Electoral en materia de Transparencia y Acceso a la Información Pública*.

Informe que presenta la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral sobre los resultados de la Evaluación del Desempeño de los miembros del Servicio Profesional Electoral correspondiente al ejercicio 2012.

Sesión Ordinaria:

22 de julio de 2013

Informe que presenta la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral sobre los resultados de la Evaluación del Desempeño de los miembros del Servicio Profesional Electoral correspondiente al ejercicio 2012.

Tabla de contenido

<i>Introducción</i> _____	3
<i>I. Configuración del Modelo de Evaluación 2012: Ajustes e impacto.</i> _____	4
<i>II. Implementación de la Evaluación 2012</i> _____	6
a) Despliegue de Metas _____	6
b) Modificación de metas _____	6
c) Elaboración de Acuerdo y Bitácora de Desempeño _____	8
d) Evaluación del Desempeño de consejeros electorales y representantes de partidos políticos _____	8
e) Aplicación de la Evaluación del Desempeño _____	13
f) Revisión de soportes documentales a los superiores normativos _____	14
<i>III. Estadística sobre los resultados obtenidos</i> _____	20
<i>IV. Reflexiones a partir de los resultados de la Evaluación 2012</i> _____	34
<i>ANEXO ÚNICO: Dictamen de resultados de la Evaluación del Desempeño 2012 de los miembros del Servicio Profesional Electoral.</i> _____	36

Introducción

Con fundamento en el artículo 9, inciso f, de los *Lineamientos para la evaluación del desempeño de los miembros del Servicio Profesional Electoral correspondiente al ejercicio 2012* (Lineamientos), la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral (DESPE) hace del conocimiento a la Comisión del Servicio Profesional Electoral (Comisión) el Dictamen de Resultados de los miembros del Servicio.

Los resultados de la evaluación del desempeño 2012 son de gran relevancia ya que proporciona información a las autoridades del Instituto Federal Electoral para la toma de decisiones en cuanto a la permanencia, la readscripción, la titularidad, la disponibilidad, el otorgamiento de incentivos, la formación, la actualización permanente, la promoción, la incorporación u ocupación temporal de los miembros del Servicio. Los resultados son producto de la mejora funcional del modelo que se utilizó por primera vez en la evaluación de 2010. Es tal recordar que con el nuevo modelo se busca cambiar la cultura institucional respecto al desempeño individual, colectivo e institucional, y además de fortalecer la Gestión del Desempeño, haciendo corresponsables del desempeño de los miembros del Servicio Profesional Electoral, al Superior Jerárquico, al Superior Normativo y al propio evaluado. La experiencia de tres años aplicando el reciente modelo de evaluación ha abonado al aprendizaje organizacional haciendo la evaluación más ágil y oportuna.

El documento se compone de cuatro apartados. En el primero se explican los factores, indicadores y ponderaciones del modelo de evaluación 2012, que son un ajuste a los utilizados en los años anteriores; en el segundo apartado se detallan las actividades realizadas para su implementación, a partir de la emisión de los Lineamientos; en el tercero se presenta la estadística de los resultados obtenidos por los miembros del Servicio Profesional Electoral y en el último apartado se plantean algunas reflexiones sobre ajustes en la normatividad que deben realizarse con miras al ejercicio 2014.

Cabe señalar que una vez que la Comisión del Servicio Profesional Electoral conozca el presente informe, la DESPE presentará a la Junta General Ejecutiva el Proyecto de Acuerdo para aprobar el Dictamen General de Resultados de la Evaluación del Desempeño 2012, que se encuentra como anexo único de este documento.

I. CONFIGURACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN 2012: AJUSTES E IMPACTO

De conformidad con los artículos 188 y 189 del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral (Estatuto), los *Lineamientos para la evaluación del desempeño de los miembros del Servicio Profesional Electoral correspondiente al ejercicio 2012* (Lineamientos) fueron autorizados por la Comisión del Servicio Profesional Electoral y aprobados por la Junta General Ejecutiva el 20 de diciembre de 2011.

El Modelo de Evaluación del Desempeño 2012 se configuró sobre la base del modelo de Evaluación 2011. Las variaciones y mejoras que se le hicieron responden a las áreas de oportunidad que se observaron con la puesta en marcha de este último. Los ajustes se derivan del análisis de los comentarios e inquietudes de los miembros del Servicio Profesional Electoral (SPE), de sus evaluadores y de la Comisión del Servicio Profesional Electoral. Los comentarios se captaron a través de los distintos canales de comunicación que abrió la DESPE para darles atención, capacitarlos y asesorarlos, tales como el foro virtual; visitas a las entidades federativas y a las direcciones ejecutivas; correos electrónicos y conversaciones telefónicas. Derivado del análisis se consideró pertinente realizar algunos ajustes para fomentar una mayor equidad en el desempeño de los miembros del Servicio, así como para favorecer una operación más ágil y oportuna. Entre los cambios más significativos están los siguientes:

- **Eliminación del factor Cumplimiento de Actividades.** En los dos ejercicios previos, éste factor se incluyó a propuesta de las áreas normativas, con el fin de evaluar las actividades del Calendario Anual que no formaban parte de la evaluación del desempeño. No obstante, esto generó mayor inequidad en la asignación de actividades así como duplicidad de lo que se evaluaba en metas y actividades.
- **Inclusión de la evaluación de Consejeros Electorales y representantes de partidos políticos en los Consejos Locales y Distritales.** En la evaluación del ejercicio 2012 se incluyó el factor Competencias para Presidente de Consejo Local o Distrital el cual valoró 15 comportamientos relacionados con las competencias: Apego a los Principios Rectores del IFE, Liderazgo e Influencia y Negociación, la evaluación del factor fue realizada por parte de consejeros electorales y representantes de partidos políticos, no es ninguna novedad en el esquema de evaluación ya que desde el proceso de 1999-2000 han participado como evaluadores.
- **Bitácora de Desempeño.** A diferencia del ejercicio anterior, en 2012, la elaboración de la bitácora se hizo obligatoria sólo cuando el evaluado o el Superior Normativo cambiaron de adscripción o de cargo/puesto o bien cuando el Superior Normativo fue separado del Servicio o del Instituto. Para los demás casos, la bitácora es considerada una herramienta opcional para el seguimiento y para promover el diálogo entre el evaluador y el evaluado.
- **Competencias clave.** Atendiendo las sugerencias y comentarios de vocales ejecutivos distritales en el sentido de que no tenían evidencia para evaluar competencias clave a sus homólogos, se determinó que dicha evaluación la realizara el Vocal Secretario, el Vocal de Capacitación, el Vocal de Organización y el Vocal de Registro de su respectiva Junta Distrital.
- **Cambio en la ponderación de los Factores.** Derivado del Proceso Electoral Federal 2011-2012 y de la eliminación del factor cumplimiento de actividades, la DESPE presentó a la Comisión del Servicio

Profesional Electoral el ajuste en la ponderación de los factores de la evaluación, con el propósito de incrementar en 5% el peso a las metas colectivas, 15% en el factor logro individual y 10% en el factor competencias clave. Cabe precisar que estas ponderaciones aplican a los cargos distintos a Vocal Ejecutivo Local y Distrital. En la figura 1 se puede observar el cambio en la ponderación de los factores:

Figura 1. Comparativo de la ponderación de los Factores de la evaluación

Factor	Ponderación 2011	Ponderación 2012
Logro Individual	35%	50%
Logro del Equipo	15%	20%
Cumplimiento de Actividades	30%	0%
Competencias Clave	20%	30%
Calificación Total	100%	100%

Para los vocales ejecutivos las ponderaciones se muestran en la figura 2.

Figura 2. Ponderación de los Factores de la evaluación del Vocal Ejecutivo

Factor	Ponderación 2011	Ponderación 2012
Logro Individual	35%	50%
Logro del Equipo	15%	20%
Cumplimiento de Actividades	30%	0%
Competencias Clave	20%	25%
Competencias para Presidente de Consejo Local o Distrital	No Aplica	5%
Calificación Total	100%	100%

II. IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN 2012

La implementación del Modelo de Evaluación del Desempeño 2012 comenzó con la aprobación de los Lineamientos por la Junta General Ejecutiva (JGE) el 20 de diciembre de 2011 mediante el Acuerdo JGE151/2011. Posteriormente, éstos se difundieron con la circular DESPE/039/2011 de fecha 20 de diciembre de 2011 a todos los miembros del Servicio y a los funcionarios del Instituto Federal Electoral (Instituto) que fungirían como evaluadores. La implementación de la evaluación consistió en seis etapas que son: a) Despliegue de metas, b) Modificación de metas, c) Elaboración del Acuerdo y la Bitácora de Desempeño, d) Evaluación del Desempeño de consejeros electorales y representantes de partidos políticos e) Aplicación de la Evaluación del Desempeño y f) Revisión de los soportes documentales a los superiores normativos.

a) Despliegue de Metas

La construcción de metas conlleva un esfuerzo de coordinación y, trabajo complejo y riguroso entre las distintas áreas responsables de su elaboración. Para ello, la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral informó a las direcciones ejecutivas y a la Dirección Jurídica, mediante oficio DESPE/1533/11 de fecha 17 de agosto de 2011, sobre el inicio de los trabajos de planeación para la Evaluación del Desempeño 2012. También solicitó la designación de algún funcionario que pudiera fungir como enlace para la etapa de planeación de la Evaluación del Desempeño 2012, quien tendría que asistir a la reunión de trabajo en la que se presentó la "*Estrategia para el Despliegue de Metas correspondiente al ejercicio 2012*". Esta reunión se llevó a cabo el 25 de agosto de 2011. A partir de esa fecha, se realizaron diversas reuniones de seguimiento así como talleres; cuando fueron solicitados por las áreas normativas. En el informe presentado a la Comisión del Servicio Profesional Electoral el 23 de enero de 2012, con motivo de la autorización de las metas individuales y colectivas, se presentó el detalle de todas las actividades realizadas para el despliegue de metas 2012.

b) Modificación de metas

La ejecución de las metas no depende exclusivamente del desempeño de los miembros del Servicio ya que ésta acción está inserta en un contexto organizacional e institucional cambiante; por esa razón, el diseño de la Evaluación del Desempeño 2012 contó con componentes normativos que permitieron llevar a cabo las adaptaciones necesarias con el propósito de que la evaluación se aplicara con mayor certeza y objetividad. Debido a que las metas, tanto individuales como colectivas representan el aspecto cuantitativo y más objetivo de la evaluación, el artículo 79 de los Lineamientos 2012 establece lo siguiente:

Artículo 79. Las metas de los factores Logro Individual y Logro del Equipo podrán ser modificadas, en el entendido de que pueden generarse acuerdos del Consejo General y/o Lineamientos o políticas de las direcciones ejecutivas que afecten actividades sustantivas durante

el ejercicio que se evalúa. La solicitud de modificación deberá presentarla la instancia responsable del diseño de la meta, mediante escrito dirigido a la DESPE, a más tardar el 30 de junio de 2012. La modificación se realizará por Acuerdo de la Junta General Ejecutiva, a más tardar el 31 de julio de 2012, previo conocimiento de la Comisión del Servicio, siempre y cuando el periodo de ejecución de las metas no haya vencido y la DESPE haya emitido un dictamen favorable para la modificación

La posibilidad de modificar metas es un recurso formal y material que hace que la Evaluación del Desempeño pierda rigidez –sin menoscabar el rigor en la aplicación de la evaluación-, y abone a la objetividad, certeza y equidad con la que se mide el desempeño de los miembros del Servicio.

Al final del proceso del Despliegue y Modificación de metas, se aprobaron un total de 784 metas individuales y 149 metas colectivas, en las figuras 3, 4 y 5 se presenta el detalle de las metas aprobadas para el ejercicio 2012.

Figura 3. Metas aprobadas para Oficinas Centrales

Área	Metas	
	Individuales	Colectivas
DECEYEC	81	3
DERFE	250	4
DEOE	166	4
DEPPP	79	4
TOTAL	576	15

Figura 4. Metas aprobadas para Órganos Desconcentrados

Puesto	METAS	
	Individuales	Colectivas
Vocal Ejecutivo Local	10	134
Vocal Secretario Local	7	
Vocal de Capacitación Local	5	
Vocal de Organización Local	5	
Vocal del Registro Local	10	
Coordinador Operativo	117	
Jefe de Monitoreo a Módulos	3	
Jefe de Oficina de Seguimiento y Análisis Local	10	
Jefe de Oficina de Cartografía Electoral	6	
Vocal Ejecutivo Distrital	7	
Vocal Secretario Distrital	4	
Vocal de Capacitación Distrital	5	
Vocal de Organización Distrital	5	
Vocal del Registro Distrital	8	

Puesto	METAS	
	Individuales	Colectivas
Jefe de Oficina de Seguimiento y Análisis Distrital	6	
TOTAL	208	134

Figura 5. Total de metas aprobadas por área

Área	Metas		Suma
	Individuales	Colectivas	
Oficinas centrales	576	15	591
Órganos Desconcentrados	208	134	342
Suma	784	149	933

c) Elaboración de Acuerdo y Bitácora de Desempeño

En el artículo 1 de los Lineamientos, se establece que el Acuerdo de Desempeño es el convenio que se genera entre el Superior Jerárquico y el evaluado a su cargo. En éste se definen las acciones que deberá realizar el evaluado para alcanzar las metas y cumplir con las actividades asignadas; así como los plazos en que habrá de realizar las acciones y los recursos que necesitará durante el ejercicio a evaluar.

La DESPE, mediante la Circular DESPE/010/12, de fecha 22 de marzo 2012, informó a los miembros del Servicio que abrió el curso "Acuerdo de Desempeño 2012" en el Campus Virtual del Instituto y estableció las fechas para la elaboración del Acuerdo del Desempeño. Los formatos para el Acuerdo y la Bitácora así como los materiales de apoyo se pusieron a disposición de los miembros del Servicio en la sección: Materiales Descargables en el Campus Virtual. Es preciso mencionar que la Bitácora de Desempeño fue obligatoria cuando el evaluado o el Superior Normativo cambiaron de adscripción o de cargo/puesto o bien cuando el Superior Normativo fue separado del Servicio o del Instituto.

Para facilitar el llenado del Acuerdo del Desempeño y la elaboración de la Bitácora, la DESPE emitió información referente a esta actividad en los Boletines "La DESPE Comunica"; los números: 147 (5 de marzo de 2012), 148 (12 de marzo de 2012), 149 (19 de marzo de 2012), 150 (26 de marzo de 2012), 152 (9 de abril de 2012), 153 (16 de abril de 2012), 154 (23 de abril de 2012) y 155 (30 de abril de 2012).

d) Evaluación del Desempeño de consejeros electorales y representantes de partidos políticos

En el marco del Proceso Electoral Federal 2011-2012 los vocales ejecutivos de juntas locales y distritales, en su calidad de presidentes de consejo, fueron evaluados por los consejeros electorales y los representantes de los partidos políticos en el factor denominado "*Competencias para Presidente de Consejo Local o Distrital*"; al cual se le asignó un peso de 5% en la Calificación Total de los vocales

ejecutivos. Previo a la aplicación, la DESPE, mediante la Circular DESPE/12/12, de fecha 19 de abril de 2012, envió a los vocales ejecutivos de juntas locales ejecutivas, los Lineamientos para la Evaluación del Desempeño de los miembros del Servicio Profesional Electoral correspondiente al ejercicio 2012, el formato para el registro de incidentes críticos, así como la guía para la aplicación de la evaluación, con el fin de que los hicieran del conocimiento de los consejeros y los representantes de los partidos de los consejos Local y Distrital.

El 13 de agosto de 2012, a través de la Circular DESPE/017/12, la DESPE informó a los vocales ejecutivos de juntas locales y distritales ejecutivas que el "Módulo de Evaluación del Desempeño" del Sistema Integral de Información del Servicio Profesional Electoral (SIISPE), estaría habilitado del 20 al 30 de agosto, a fin de que los representantes de los partidos políticos y los consejeros electorales aplicaran su evaluación.

La evaluación del factor "*Competencias para Presidente de Consejo Local o Distrital*", se realizó previo al inicio de la sesión de conclusión del Proceso Electoral Federal 2011-2012, en la fecha que para el efecto convocaron cada uno de los presidentes de consejos locales y distritales, la coordinación de la aplicación la realizaron los vocales secretarios locales y distritales.

La evaluación a los presidentes de Consejo Local y Distrital fue muy concurrida. De los 4,071 evaluadores que fueron convocados (porque cubrían el requisito), 3,573 aplicaron la evaluación, lo que representa una participación del 87.77%. Por lo que respecta al número de evaluados, la cobertura fue del 100%, es decir fueron evaluados los 32 vocales ejecutivos de Junta Local Ejecutiva y los 300 vocales ejecutivos de Junta Distrital Ejecutiva.

En las siguientes figuras y gráficos se presenta el porcentaje de participación de los consejeros electorales y de los representantes de los partidos políticos ante consejos locales y distritales:

Figura 6. Porcentaje de participación en la evaluación, por entidad

Entidad	Consejeros y representantes de partidos políticos convocados	Consejeros y representantes de partidos políticos que aplicaron la evaluación	Porcentaje de participación
Aguascalientes	52	49	94.23
Baja California	110	100	90.91
Baja California Sur	33	31	93.94
Campeche	37	33	89.19
Coahuila	102	91	89.22
Colima	36	32	88.89
Chiapas	175	145	82.86
Chihuahua	120	114	95.00
Distrito Federal	349	302	86.53
Durango	75	70	93.33

Entidad	Consejeros y representantes de partidos políticos convocados	Consejeros y representantes de partidos políticos que aplicaron la evaluación	Porcentaje de participación
Guanajuato	184	149	80.98
Guerrero	122	109	89.34
Hidalgo	94	94	100.00
Jalisco	249	207	83.13
México	503	445	88.47
Michoacán	140	131	93.57
Morelos	74	68	91.89
Nayarit	51	45	88.24
Nuevo León	157	151	96.18
Oaxaca	145	126	86.90
Puebla	200	169	84.50
Querétaro	63	54	85.71
Quintana Roo	50	48	96.00
San Luis Potosí	91	75	82.42
Sinaloa	109	95	87.16
Sonora	92	81	88.04
Tabasco	88	68	77.27
Tamaulipas	125	97	77.60
Tlaxcala	48	43	89.58
Veracruz	265	232	87.55
Yucatán	68	57	83.82
Zacatecas	64	62	96.88
Total	4,071	3,573	87.77

Figura 7. Porcentaje de participación en la evaluación, por entidad

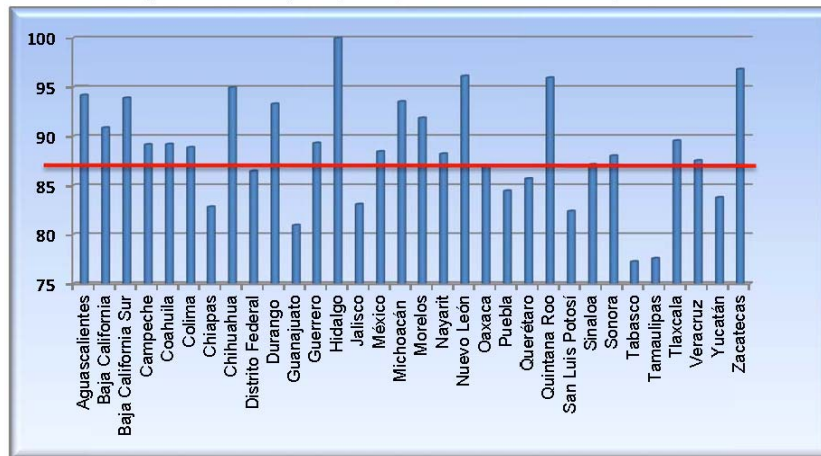


Figura 8. Porcentaje de participación de los consejeros electorales y representantes de partidos políticos en consejos locales

Puesto	Consejeros Electorales y Partidos Políticos convocados	Consejeros Electorales y Partidos Políticos que evaluaron	Porcentaje de participación
Consejeros Electorales	191	184	96.34
PAN	31	24	77.42
PRI	30	26	86.67
PRD	27	19	70.37
PVEM	32	28	87.50
PT	29	21	72.41
PMC	31	20	64.52
PNA	32	26	81.25
Total general	403	348	86.35

Figura 9. Porcentaje de participación de los consejeros electorales y representantes de partidos políticos en consejos locales

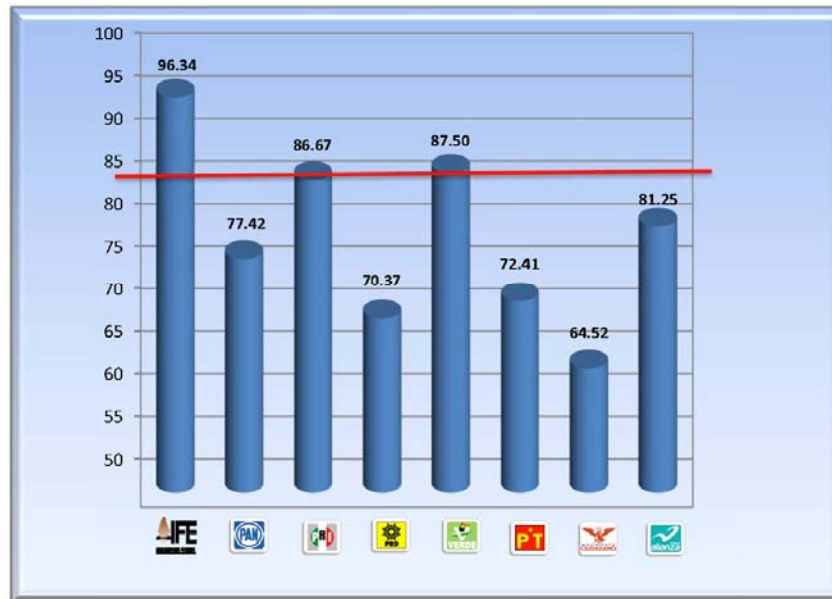
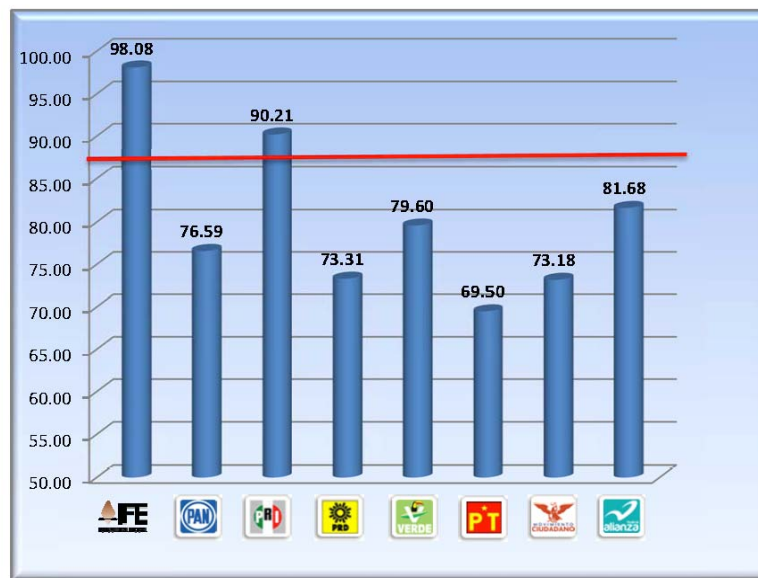


Figura 10. Porcentaje de participación de los consejeros electorales y representantes de partidos políticos en consejos distritales

Puesto	Consejeros electorales y partidos políticos convocados	Consejeros electorales y partidos políticos que evaluaron	Porcentaje de participación
Consejeros Electorales	1,821	1,786	98.08
PAN	252	193	76.59
PRI	286	258	90.21
PRD	266	195	73.31
PVEM	250	199	79.60
PT	259	180	69.50
PMC	261	191	73.18
PNA	273	223	81.68
Total general	3,668	3,225	87.92

Figura 11. Porcentaje de participación de los consejeros electorales y representantes de partidos políticos en consejos distritales



e) Aplicación de la Evaluación del Desempeño

Los preparativos para la aplicación del Evaluación del Desempeño para el ejercicio 2012 comenzaron cuando la DESPE, mediante Circular DESPE/027/12 del 20 de noviembre de 2012 solicitó a los Vocales Ejecutivos y Vocales de Juntas Locales Ejecutivas informar si en la entidad a su cargo hubo miembros del Servicio que realizaron actividades extraordinarias para el ejercicio 2012. En la misma fecha, mediante la Circular DESPE/028/12, se solicitó a: directores ejecutivos, Directora Jurídica, vocales de juntas locales ejecutivas y vocales del Registro Federal de Electores de juntas distritales ejecutivas informar a la Dirección Ejecutiva o área que en oficinas centrales corresponda, si alguna de las metas no fueron sujetas a evaluación por alguna causa plenamente justificada y ajena al desempeño de los miembros del Servicio Profesional Electoral.

Formalmente, la aplicación de la Evaluación del Desempeño correspondiente al ejercicio 2012 comenzó el 14 de enero de 2013, con el envío de la Circular DESPE/001/13. Con esta Circular se comunicó tanto a

evaluados como a evaluadores que la aplicación se realizaría a través del “Módulo de Evaluación del Desempeño” del Sistema Integral de Información del Servicio Profesional Electoral (SIISPE).

Con el propósito de facilitar la aplicación de la evaluación de los funcionarios, se elaboraron y pusieron a disposición los siguientes materiales: Guía del usuario del Módulo de Evaluación, el Tutorial Evaluación y Gestión del Desempeño, disponible en el Campus Virtual; así como el Boletín Especial No. 196 “La DESPE Comunica”, de fecha 16 de enero de 2013, también disponible en el Campus Virtual. La elaboración y disponibilidad de estos materiales tiene como fin, que tanto los miembros del Servicio como sus evaluadores cuenten con un acompañamiento útil y de calidad por parte de la DESPE, a través del personal de la Subdirección de Evaluación del Desempeño.

f) Revisión de soportes documentales a los superiores normativos

La revisión de los soportes documentales para verificar la objetividad de la Evaluación del Desempeño comenzó a realizarse en la Evaluación del Desempeño del ejercicio 2010 como una atribución de la DESPE.

En la Evaluación del Desempeño del ejercicio 2012, se decidió incorporar como una meta colectiva obligatoria a todas las entidades y direcciones ejecutivas donde hay miembros del Servicio, la cual se refiere a:

Aplicar el 100% de las evaluaciones al desempeño de los miembros del Servicio Profesional Electoral con base en los soportes documentales y en los incidentes críticos observados para fortalecer la objetividad, la oportunidad, la certeza y la imparcialidad de la evaluación, durante el periodo del 01 de octubre de 2012 al 30 de abril de 2013.

Como nivel esperado en eficacia se estableció que las entidades y direcciones ejecutivas realizaran el 100% de evaluaciones conforme a los soportes documentales (Factores Logro Individual y Logro de Equipo) y conforme a los incidentes críticos observados (Factor Competencias Clave).

Como atributos de eficiencia se estableció lo siguiente:

Oportunidad			
Ponderación	Nivel alto	Nivel medio	Nivel bajo
10%	El 100% de las evaluaciones a los MSPE que integran el equipo de trabajo se aplicaron dentro del plazo establecido por la DESPE en la circular correspondiente.	Más del 96% y menos del 100% de las evaluaciones a los MSPE que integran el equipo de trabajo se aplicaron dentro del plazo establecido por la DESPE en la circular correspondiente.	96% o menos de las evaluaciones a los MSPE que integran el equipo de trabajo se aplicaron dentro del plazo establecido por la DESPE en la circular correspondiente.

Calidad			
Ponderación	Nivel alto	Nivel medio	Nivel bajo
10%	El 100% de las evaluaciones fueron acreditadas con soportes documentales o con incidentes críticos al momento de realizar la revisión por parte del personal de la DESPE.	Más del 90% y menos del 100% de las evaluaciones fueron acreditadas con soportes documentales o con incidentes críticos al momento de realizar la revisión por parte del personal de la DESPE.	90% o menos de las evaluaciones fueron acreditadas con soportes documentales o con incidentes críticos al momento de realizar la revisión por parte del personal de la DESPE.

En la meta colectiva, quedó establecido que la evaluación la llevaría a cabo el Secretario Ejecutivo a partir de la información proporcionada por la DESPE.

Durante el periodo del 4 de marzo al 30 de abril de 2013, se llevaron a cabo visitas de trabajo a todas las entidades federativas y direcciones ejecutivas que cuentan con miembros del Servicio Profesional Electoral.

A continuación se presentan las actividades realizadas para la revisión de los soportes documentales de la Evaluación del Desempeño 2012:

- **Notificación de inicio**

Mediante los oficios DESPE/364/12 y DESPE/523/13 de fechas 1 de marzo y 1 de abril de 2013, se informó a los vocales ejecutivos de Junta Local Ejecutiva y a los directores ejecutivos de las Direcciones Ejecutivas de Capacitación Electoral y Educación Cívica, de Organización Electoral, del Registro Federal de Electores y de Prerrogativas y Partidos Políticos sobre el inicio de las visitas, con el objetivo de revisar los soportes documentales que fueron utilizados para la Evaluación del Desempeño 2012 y generar la información para la valoración de la meta colectiva relacionada con la aplicación de la Evaluación del Desempeño 2012.

Definición de la muestra

La revisión se llevó a cabo a partir de una muestra aleatoria de evaluaciones realizadas en cada entidad y Dirección Ejecutiva donde hay miembros del Servicio.

- **Criterios:**

Se programaron todas las entidades federativas y direcciones ejecutivas que cuentan con miembros del Servicio, por primera vez se incluyó la revisión de una muestra de 41 juntas distritales ejecutivas.

Para garantizar la aleatoriedad y la imparcialidad del personal comisionado para la revisión, se entregó el formato de metas y evaluadores a revisar en sobre cerrado, mismo que fue abierto en presencia del evaluador (el personal de la DESPE comisionado no conocía las metas a revisar, sino hasta el momento de abrir el sobre).

- **Programación de visitas**

En la figura 12 se muestra el calendario de reuniones para las revisiones en cada una de las entidades y direcciones ejecutivas.

Figura 12. Calendario de revisiones de la Evaluación del Desempeño 2012

Entidad/Dirección Ejecutiva	Días de la revisión
Aguascalientes	15 y 16 de abril de 2013
Baja California	24, 25 y 26 de abril de 2013
Baja California Sur	7 y 8 de marzo de 2013
Campeche	15 y 16 de abril de 2013
Coahuila	4 y 5 de marzo de 2013
Colima	11 y 12 de abril de 2013
Chiapas	4 y 5 de marzo de 2013
Chihuahua	25 y 26 de abril de 2013
Distrito Federal	24, 25 y 26 de abril de 2013
Durango	11 y 12 de abril de 2013
Guanajuato	22, 23 y 24 de abril de 2013
Guerrero	17, 18 y 19 de abril de 2013
Hidalgo	7 y 8 de marzo de 2013
Jalisco	15, 16 y 17 de abril de 2013
México	22, 23 y 24 de abril de 2013
Michoacán	7 y 8 de marzo de 2013
Morelos	15 y 16 de abril de 2013
Nayarit	18 y 19 de abril de 2013
Nuevo León	15, 16 y 17 de abril de 2013
Oaxaca	11 y 12 de abril de 2013
Puebla	11 y 12 de abril de 2013
Querétaro	25 y 26 de abril de 2013
Quintana Roo	7 y 8 de marzo de 2013
San Luis Potosí	4 y 5 de marzo de 2013
Sinaloa	11 y 12 de abril de 2013
Sonora	4 y 5 de marzo de 2013
Tabasco	18 y 19 de abril de 2013
Tamaulipas	22 y 23 de abril de 2013
Tlaxcala	4 y 5 de marzo de 2013
Veracruz	29 y 30 de abril de 2013
Yucatán	18 y 19 de abril de 2013
Zacatecas	17 y 18 de abril de 2013
DECEEC	9 y 10 de abril de 2013
DEOE	6 y 7 de mayo de 2013
DEPPP	29 y 30 de abril de 2013
DERFE	23 y 24 de abril de 2013

En cada revisión con los Superiores Normativos se verificó lo siguiente:

- Que para cada meta y evaluado, los soportes documentales correspondieran a las calificaciones asignadas.
- Que los soportes documentales fueran presentados en el momento de la revisión.
- Que se hubieran evaluado solamente las metas que le correspondían al MSPE según el tiempo que ocupó el cargo o puesto.

Al término de cada revisión realizada al Superior Normativo que fungió como evaluador, el personal de la DESPE elaboró un acta circunstanciada que fue firmada por ambas partes. En este documento se asentaron:

- Los datos de los evaluados.
- Las metas que fueron sujetas a revisión.
- Si los evaluadores realizaron la evaluación conforme a los soportes documentales.
- Si los documentos fueron presentados al momento de la revisión.
- Los acontecimientos relevantes y observaciones emitidas tanto por el evaluador como por el personal de la DESPE que fue comisionado.

Como resultado de la revisión, fueron eliminadas 29 metas que no se realizaron por causas ajenas al evaluado, se modificaron 436 evaluaciones (21%) de 2,101 revisadas ya que no estuvieron debidamente sustentadas por los Superiores Normativos.

Figura 13. Evaluaciones revisadas, eliminadas y modificadas

Dirección Ejecutiva/ Entidad	Evaluaciones revisadas	No. de metas eliminadas que no se realizaron por causas ajenas al evaluado.	No. de evaluaciones modificadas en el SIISPE	%
Aguascalientes	24	0	11	46%
Baja California	59	1	4	7%
Baja California Sur	13	0	2	15%
Campeche	19	0	2	11%
Coahuila	42	0	18	43%
Colima	19	0	4	21%
Chiapas	66	1	23	35%
Chihuahua	67	0	29	43%
Distrito Federal	181	0	23	13%
Durango	31	6	8	26%
Guanajuato	84	0	37	44%
Guerrero	66	1	20	30%
Hidalgo	51	1	5	10%
Jalisco	121	0	23	19%
México	127	3	35	28%
Michoacán	69	0	42	61%
Morelos	38	1	11	29%
Nayarit	24	0	14	58%
Nuevo León	70	0	4	6%
Oaxaca	73	1	2	3%
Puebla	63	0	2	3%
Querétaro	33	1	6	18%
Quintana Roo	24	0	4	17%
San Luis Potosí	50	0	10	20%
Sinaloa	59	1	15	25%
Sonora	45	0	15	33%
Tabasco	49	0	9	18%
Tamaulipas	59	1	11	19%
Tlaxcala	24	1	9	38%
Veracruz	68	2	9	13%
Yucatán	40	3	3	8%
Zacatecas	28	2	1	4%
DECEYEC	82	0	2	2%
DEOE	77	0	1	1%
DEPPP	40	0	0	0%
DERFE	116	3	22	19%
Suma	2101	29	436	21%

Sobresalen en este aspecto, los estados de Michoacán, Nayarit, Aguascalientes, Guanajuato, Coahuila, Chihuahua, en donde se tuvo que modificar 43% o más evaluaciones.

Por otra parte, destacan la Dirección Ejecutiva de Prerrogativas y Partidos Políticos, la Dirección Ejecutiva de Organización Electoral, Dirección Ejecutiva de Capacitación Electoral y Educación Cívica y los estados de Oaxaca, Puebla y Zacatecas, donde se modificó menos de 5% de evaluaciones.

Beneficios de la inclusión de la meta colectiva relacionada con la aplicación de la Evaluación del Desempeño 2012

Como resultado de la implementación de la meta colectiva relacionada con la aplicación de la evaluación del desempeño 2012, y después de que la DESPE llevó a cabo la revisión de los soportes documentales con los funcionarios que participaron como evaluadores normativos, esta Dirección Ejecutiva observó los siguientes beneficios:

- La mayoría de los evaluadores realizó la evaluación conforme a los soportes documentales, redundando en una evaluación más objetiva.
- Los evaluadores y evaluados le dieron mayor importancia a la integración de los soportes documentales sobre el cumplimiento de las metas.
- Se propició mayor comunicación entre el MSPE evaluado y el evaluador.
- A partir de la meta colectiva, se impulsa una cultura en la Evaluación del Desempeño, es decir, ésta se ve de manera integral porque el beneficio es compartido.
- Fomenta la transparencia en el proceso de evaluación.

III. ESTADÍSTICA SOBRE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Los datos particulares sobre las calificaciones obtenidas por los miembros del Servicio, se encuentran en el anexo único del presente documento; sin embargo, a continuación se detallan las estadísticas más relevantes.

En 2012, se evaluaron 2,129 funcionarios que ocuparon un cargo/puesto dentro del Servicio; de este universo 1,663 son hombres (78%) y 466 son mujeres (22%). En las figuras 14 y 15 se presentan los porcentajes correspondientes.

Figura 14. Porcentaje de hombres y mujeres en la población del Servicio

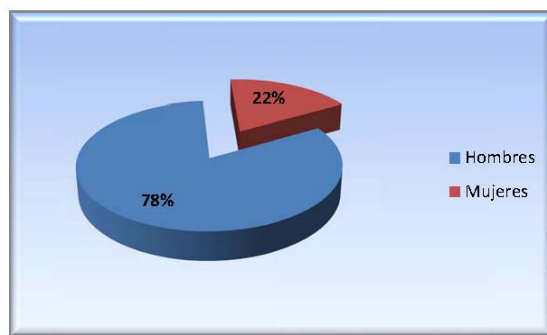


Figura 15. Miembros del Servicio Evaluados en el Ejercicio 2012

Área	Hombres	Mujeres	Total
Oficinas Centrales	87	52	139
Estructura Desconcentrada del RFE	272	91	363
Órganos Desconcentrados	1,304	323	1,627
Total general	1,663	466	2,129

Los hombres tuvieron un promedio de 9.506. Por su parte, las mujeres tuvieron un promedio de 9.616. El promedio general (hombres y mujeres) obtenido en la evaluación anual del desempeño fue de 9.530. Este

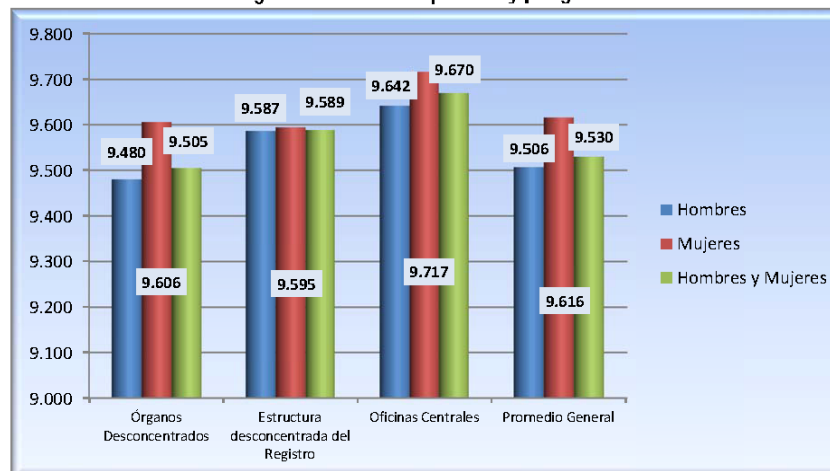
promedio se mantiene entre las áreas con una variación mínima. En este margen tan acotado, se observa que es en Oficinas Centrales donde se obtiene el promedio más alto, seguido de la Estructura Desconcentrada del Registro Federal de Electores y luego de órganos desconcentrados.

Como puede observarse en la figura 16, las mujeres tuvieron una calificación promedio más alta que los hombres.

Figura 16. Promedio obtenido por área y por género

Área	Promedio en la Evaluación del Desempeño 2012		
	Hombres	Mujeres	Hombres y Mujeres
Órganos Desconcentrados	9.480	9.606	9.505
Estructura desconcentrada del Registro	9.587	9.595	9.589
Oficinas Centrales	9.644	9.717	9.671
Promedio General	9.506	9.616	9.530

Figura 17. Promedios por área y por género



Las mujeres tuvieron la desviación estándar más baja (0.399), esto quiere decir que sus calificaciones son más próximas a su media (9.616). En cambio, los hombres, además de tener un promedio menor (9.506) tuvieron calificaciones más alejadas de esta media ya que su desviación estándar fue más alta (0.444).

Figura 18. Desviación Estándar

Género	Desviación estándar
Hombres	0.444
Mujeres	0.399
Hombres y Mujeres	0.436

En las figuras 19 y 20 se destacan los datos siguientes:

Factor Logro Individual. Se observa que el promedio fue de 9.517, el segundo más alto en comparación con los otros factores. Esto es importante ya que en este factor se concentra más la valoración de los resultados por parte de los miembros del Servicio. En este factor las mujeres tuvieron un promedio más alto que los hombres en oficinas centrales, órganos desconcentrados y estructura desconcentrada del registro. El promedio más alto del Factor Logro Individual se registró en oficinas centrales, tanto en hombres como mujeres, con 9.732 y 9.795 respectivamente.

Factor Logro en Equipo. Fue el tercer factor con el promedio más alto de los cuatro factores que se analizan. En este factor, también las mujeres obtuvieron un promedio mayor que el de los hombres siendo el de ellas 9.528 y el de ellos 9.451. En este factor, el promedio más alto fue el de oficinas centrales con 9.534 y el más bajo el de la estructura desconcentrada del RFE con 9.448. El promedio más alto de mujeres (9.577) y hombres (9.509) lo obtuvieron los MSPE adscritos a oficinas centrales.

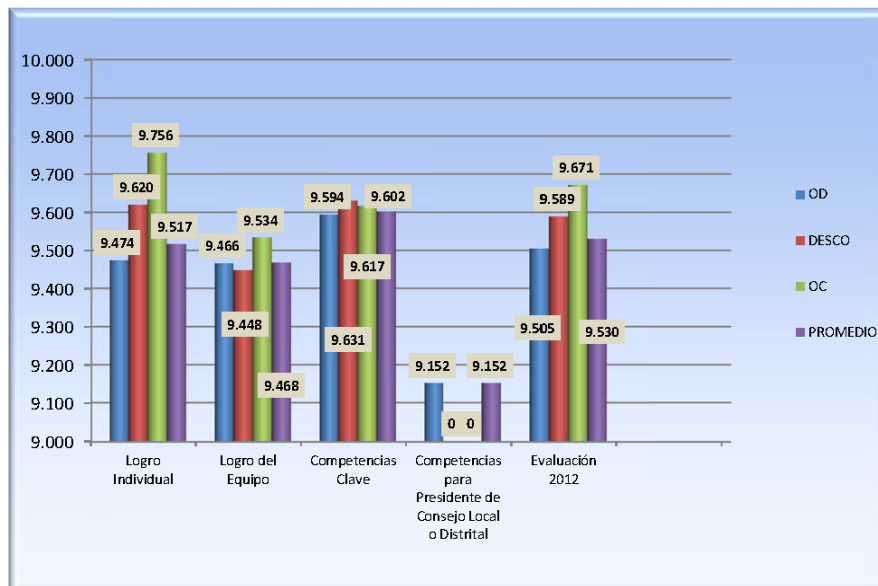
Factor Competencias Clave. Fue el factor con el promedio más alto de los cuatro, en éste se registró un promedio de 9.602. En Competencias Clave, las mujeres tuvieron un promedio mayor, siendo el de ellas 9.631 y el de ellos 9.593. En la estructura desconcentrada del RFE obtuvieron el promedio más alto (9.631) en comparación con oficinas centrales (9.617) y con el de órganos desconcentrados (9.594). En este factor el promedio más alto de las mujeres se registró en oficinas centrales con 9.679, el promedio más alto de los hombres se registró en la estructura desconcentrada del RFE con 9.639.

Factor Competencias para Presidente de Consejo Local o Distrital. Fue el factor con el promedio más bajo de los cuatro que consideró la Evaluación del Desempeño 2012 con 9.152, fue evaluado a los miembros del Servicio que durante el ejercicio 2012 ocuparon el puesto de Vocal Ejecutivo de Junta Local o Distrital, éste es el único factor en el que los hombres obtuvieron un promedio mayor al de las mujeres con 9.157 y 9.112 respectivamente.

Figura 19. Promedio obtenido por género, área y factor

Área	Factor												Calificación Final Evaluación 2012		
	Logro Individual			Logro del Equipo			Competencias Clave			Competencias para Presidente de Consejo Local o Distrital					
	H	M	H y M	H	M	H y M	H	M	H y M	H	M	H y M	H	M	H y M
Órganos Desconcentrados	9.436	9.626	9.474	9.451	9.528	9.466	9.585	9.630	9.594	9.157	9.112	9.152	9.480	9.606	9.505
Estructura Desconcentrada del Registro	9.618	9.625	9.620	9.430	9.502	9.448	9.639	9.607	9.631	No aplica	No aplica	No aplica	9.587	9.585	9.589
Oficinas Centrales	9.732	9.795	9.758	9.509	9.577	9.534	9.579	9.679	9.617	No aplica	No aplica	No aplica	9.644	9.717	9.671
Promedio General	9.481	9.645	9.517	9.451	9.528	9.468	9.593	9.631	9.602	9.157	9.112	9.152	9.506	9.616	9.530

Figura 20. Promedio por factor y área

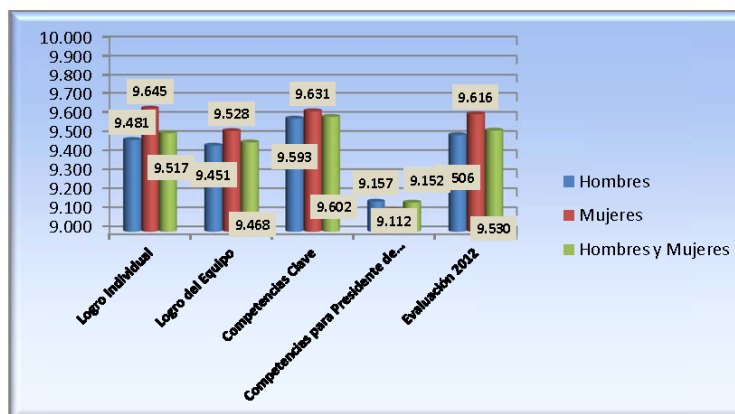


Como se observa en la figura 21, el Factor **Competencias Clave para Consejero Presidente de Consejo Local y Distrital** es el que tiene la desviación estándar mayor entre los factores. Esto quiere decir que las calificaciones de éste tienen una mayor dispersión con respecto a su media (9.152); también, hay calificaciones de este factor que se alejan más de su media, esto hace suponer que hay mayor heterogeneidad en las calificaciones. En el Factor Logro del Equipo se registró el menor valor de desviación estándar de los factores valorados; éste fue de 0.328. La cifra anterior quiere decir que la dispersión de las calificaciones es la menor con respecto a su media (9.468) y que las calificaciones se encuentran más cercanas a ésta. Una última observación con respecto a la figura 21, es que las mujeres tanto de forma general, con una desviación estándar de 0.936, como de forma particular en los factores Logro Individual (0.501) y de Equipo (0.276), tuvieron valores menores a los registrados por los hombres. El único factor donde no se observó esta situación, fue en el de Competencias Clave, en éste, la desviación estándar de los hombres en fue de 0.729 mientras que el de las mujeres fue de 0.758.

Figura 21. Desviación Estándar por Factores de la Evaluación

Género	Desviaciones Estándar por Factores de la Evaluación			
	Logro Individual	Logro del Equipo	Competencias Clave	Competencias para Presidente de Consejo Local o Distrital
H	0.657	0.339	0.729	0.975
M	0.501	0.276	0.758	0.936
Total general	0.630	0.328	0.736	0.970

Figura 22. Promedio por factor y por género

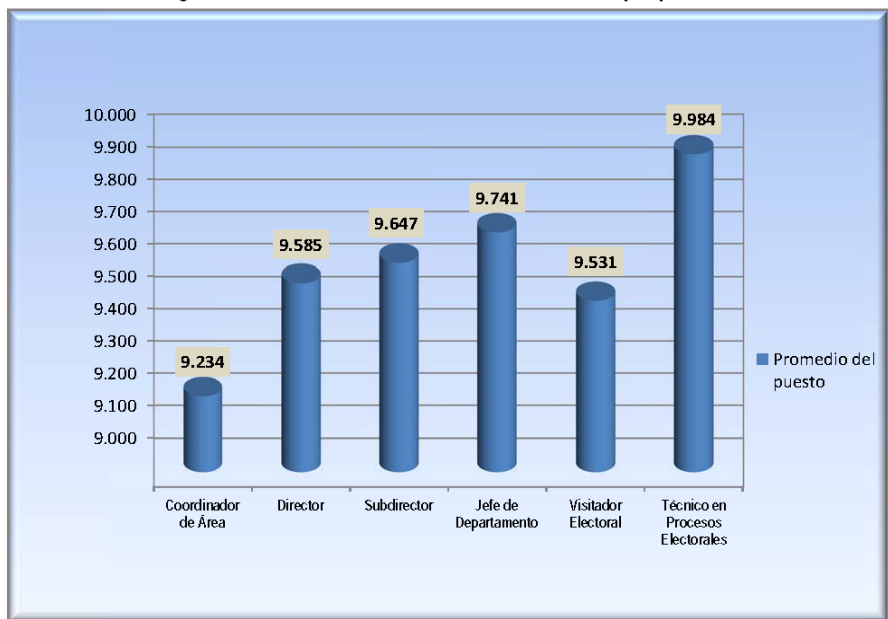


Con respecto a los resultados de la Evaluación del Desempeño de oficinas centrales, en las figuras 23 y 24, se presentan los resultados por cargo y puesto. En dichas figuras se puede observar que las calificaciones más altas las tuvieron los Técnicos, seguido de los Subdirectores; la más baja fue la del Coordinador de Área.

Figura 23. Promedio obtenido en Oficinas Centrales por puesto

Puesto	Logro Individual	Logro del Equipo	Competencias Clave	Calificación Final
Coordinador de Área	9.948	9.023	8.183	9.234
Director	9.699	9.447	9.486	9.585
Subdirector	9.723	9.452	9.629	9.647
Jefe de Departamento	9.858	9.456	9.736	9.741
Visitador Electoral	9.438	10.000	9.375	9.531
Técnico en Procesos Electorales	10.000	10.000	9.945	9.984
Promedio en oficinas centrales	9.756	9.534	9.617	9.671

Figura 24. Promedio obtenido en Oficinas Centrales por puesto



En juntas locales ejecutivas, los vocales del Registro fueron los mejor evaluados, mientras que en las juntas distritales los mejores evaluados fueron los Vocales de Organización (ver figura 25 y 27).

Figura 25. Promedio obtenido por cargo/puesto en Juntas Locales

Puesto	Logro Individual	Logro del Equipo	Competencias Clave	Competencias para Presidente de Consejo Local y Distrital	Promedio en la Evaluación 2012
Vocal Ejecutivo	9.252	9.470	9.783	9.237	9.434
Vocal Secretario	9.290	9.440	9.485	No aplica	9.379
Vocal de Capacitación Electoral y Educación Cívica	9.593	9.464	9.648	No aplica	9.584
Vocal del Registro Federal de Electores	9.663	9.448	9.729	No aplica	9.640
Vocal de Organización Electoral	9.300	9.476	9.661	No aplica	9.443
Coordinador Operativo	9.432	9.371	9.711	No aplica	9.504
Promedio en Juntas Locales	9.420	9.447	9.669	9.237	9.497

Figura 26. Promedio obtenido por cargo/puesto y factor en Juntas Locales

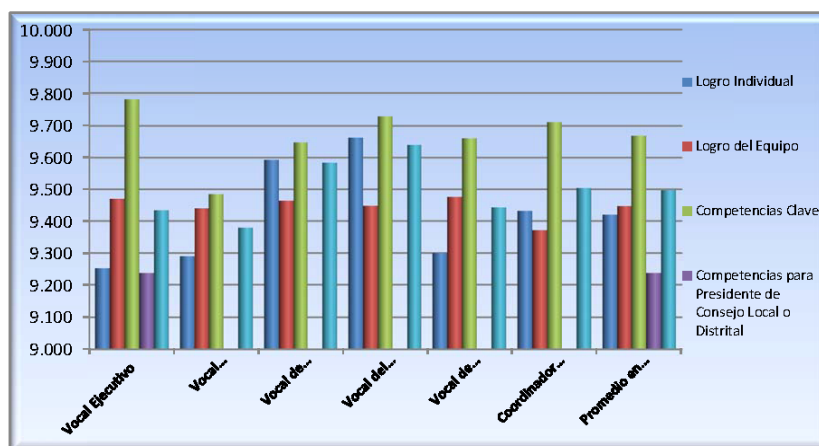
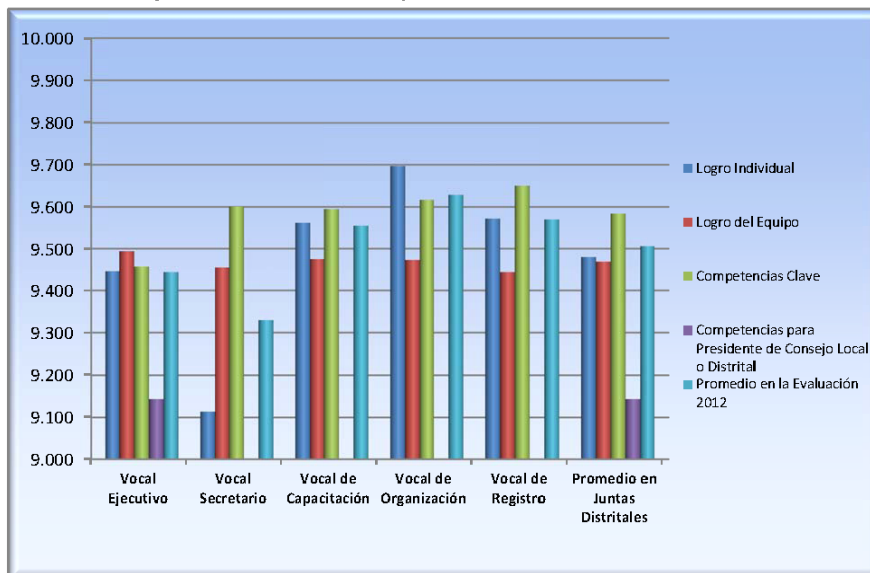


Figura 27. Promedio obtenido por cargo en Juntas Distritales

Puesto	Logro Individual	Logro del Equipo	Competencias Clave	Competencias para Presidente de Consejo Local o Distrital	Promedio en la Evaluación 2012
Vocal Ejecutivo	9.446	9.494	9.457	9.143	9.444
Vocal Secretario	9.114	9.455	9.601	No aplica	9.330
Vocal de Capacitación Electoral y Educación Cívica	9.562	9.475	9.595	No aplica	9.555
Vocal de Organización Electoral	9.697	9.473	9.617	No aplica	9.629
Vocal de Registro Federal de Electores	9.572	9.444	9.651	No aplica	9.570
Promedio en Juntas Distritales	9.480	9.469	9.584	9.143	9.506

Figura 28. Promedio obtenido por cargo y factor en Juntas Distritales

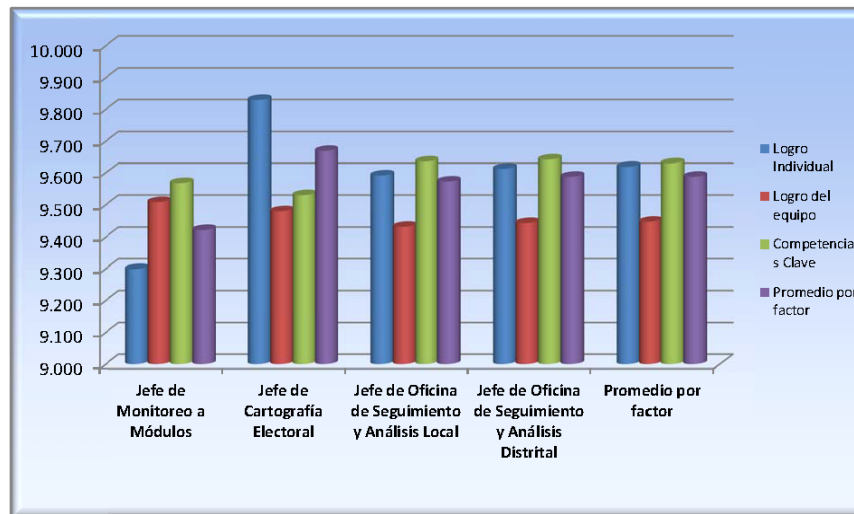


Por lo que respecta a la estructura desconcentrada del Registro, son los Jefes de Oficina de Cartografía Estatal quienes obtuvieron el promedio más alto, como se observa en las figuras 29 y 30.

Figura 29. Promedio obtenido por puesto en la Estructura Desconcentrada del Registro

Puesto	Logro Individual	Logro del Equipo	Competencias Clave	Promedio en la Evaluación 2012
Jefe de Monitoreo a Módulos	9.299	9.509	9.569	9.422
Jefe de Oficina de Cartografía Estatal	9.830	9.480	9.531	9.670
Jefe de Oficina de Seguimiento y Análisis Local	9.593	9.432	9.637	9.574
Jefe de Oficina de Seguimiento y Análisis Distrital	9.614	9.444	9.643	9.589
Promedio en la estructura desconcentrada del Registro	9.620	9.448	9.631	9.589

Figura 30. Promedio obtenido por puesto y factor en la Estructura Desconcentrada del Registro

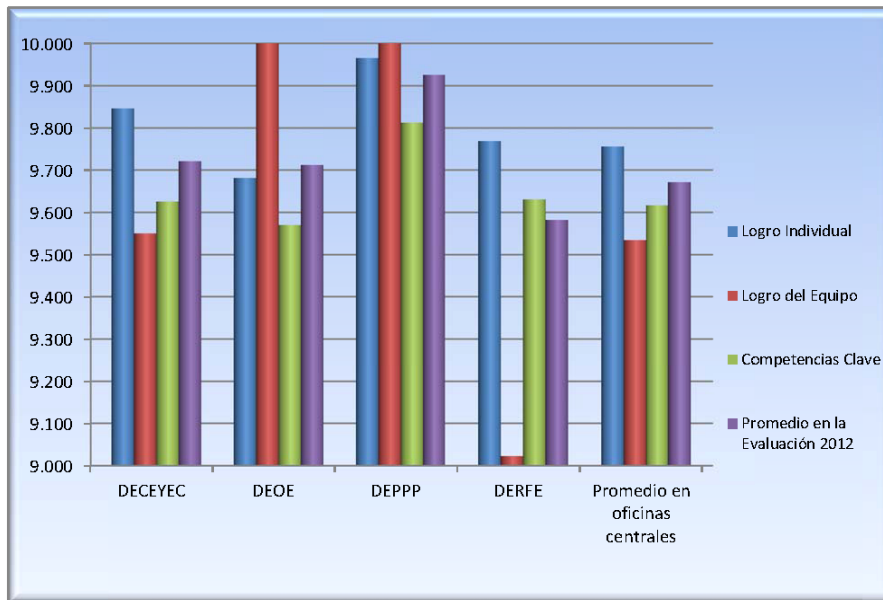


Como se observa en las figuras 31 y 32, la DEPPP tuvo el promedio más alto y la DERFE el más bajo.

Figura 31. Promedio obtenido por Dirección Ejecutiva y Factor

Dirección Ejecutiva	Logro Individual	Logro del Equipo	Competencias Clave	Promedio en la Evaluación 2012
DECEYEC	9.846	9.550	9.626	9.721
DEOE	9.681	10.000	9.570	9.712
DEPPP	9.965	10.000	9.812	9.926
DERFE	9.769	9.023	9.631	9.582
Promedio en oficinas centrales	9.756	9.534	9.617	9.671

Figura 32. Promedio obtenido por Dirección Ejecutiva y factor



Los Lineamientos para la evaluación de desempeño de los miembros del Servicio Profesional Electoral correspondiente al ejercicio 2012, consideraron la participación de los consejeros electorales y de los representantes de los partidos ante consejos locales y distritales a fin de que evaluaran a los vocales ejecutivos de Junta Local y Distrital, en el factor Competencias para Presidente de Consejo Local y Distrital, el peso de los consejeros electorales fue del 4% y el de los representantes de partidos políticos fue del 1%.

Las figuras siguientes comparan las calificaciones promedio otorgadas por las instancias evaluadoras de los vocales ejecutivos de Junta Local y Distrital.

Figura 33. Calificación Promedio otorgada a los vocales ejecutivos de Junta Local

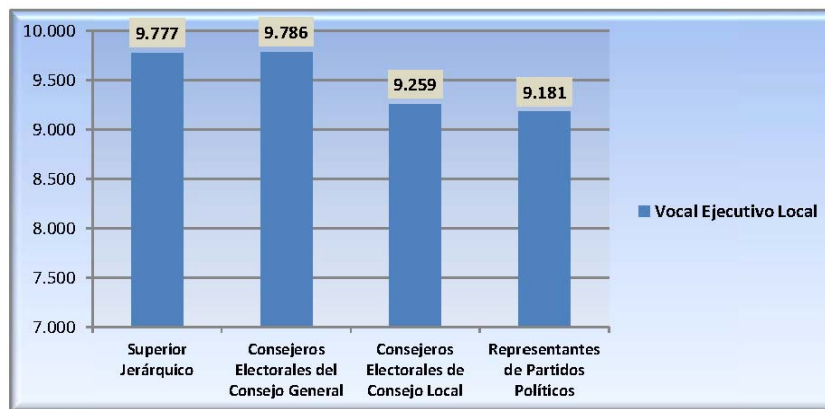
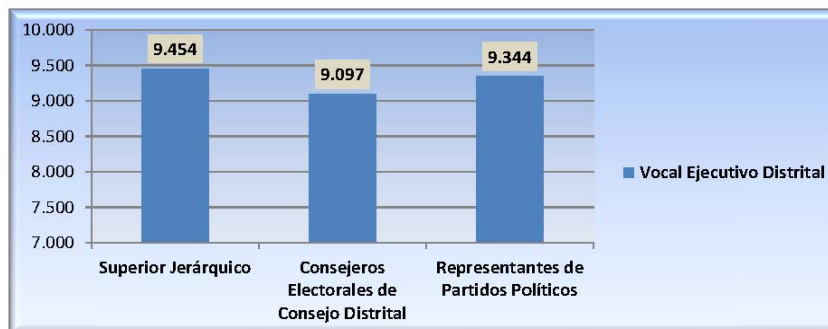


Figura 34. Calificación Promedio otorgada a los vocales ejecutivos de Junta Distrital



En las figuras 35 a 38 se presenta la distribución de resultados en cada una de las áreas y del Servicio Profesional Electoral:

Figura 35. Distribución de resultados por rango de evaluación en órganos desconcentrados

Rango	Hombres		Mujeres		Total	
	MSPE	%	MSPE	%	MSPE	%
0.00 a 6.99	3	0.23	1	0.31	4	0.25
7.00 a 7.49	8	0.61	0	0.00	8	0.49
7.50 a 7.99	11	0.85	0	0.00	11	0.68
8.00 a 8.49	30	2.30	5	1.55	35	2.15
8.50 a 8.99	101	7.75	21	6.50	122	7.50
9.00 a 9.49	364	27.94	60	18.57	424	26.08
9.50 a 10.00	786	60.32	236	73.07	1,022	62.85
Total	1,303	100.00	323	100.00	1,626*	100.00

*Para efectos de la distribución de resultados por rango de evaluación no se consideró a un miembro del SPE en virtud de que estuvo incapacitado durante el ejercicio 2012 (J. Isabel Martínez Cristóbal, Vocal Secretario del Distrito 01 en el estado de Guerrero)

Figura 36. Distribución de resultados por rango de evaluación en la estructura desconcentrada del RFE

Rango	Hombres		Mujeres		Total	
	MSPE	%	MSPE	%	MSPE	%
0.00 a 6.99	1	0.37	1	1.10	2	0.55
7.00 a 7.49	0	0.00	0	0.00	0	0.00
7.50 a 7.99	2	0.74	0	0.00	2	0.55
8.00 a 8.49	3	1.10	1	1.10	4	1.10
8.50 a 8.99	16	5.88	4	4.40	20	5.51
9.00 a 9.49	45	16.54	15	16.48	60	16.53
9.50 a 10.00	205	75.37	70	76.92	275	75.76
Total	272	100.00	91	100.00	363	100.00

Figura 37. Distribución de resultados por rango de evaluación en oficinas centrales

Rango	Hombres		Mujeres		Total	
	MSPE	%	MSPE	%	MSPE	%
0.00 a 6.99	0	0.00	0	0.00	0	0.00
7.00 a 7.49	0	0.00	0	0.00	0	0.00
7.50 a 7.99	1	1.14	0	0.00	1	0.71
8.00 a 8.49	2	2.29	0	0.00	2	1.43
8.50 a 8.99	5	5.74	2	3.85	7	5.03
9.00 a 9.49	11	12.64	10	19.23	21	15.1
9.50 a 10.00	68	78.16	40	76.92	108	77.69
Total	87	100.00	52	100.00	139	100.00

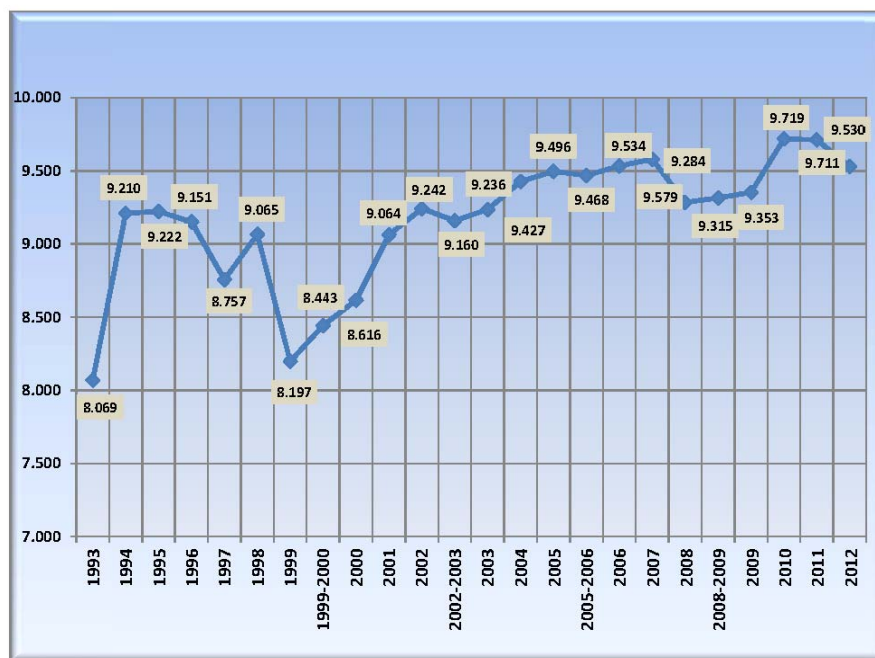
Figura 38. Distribución de resultados por rango de evaluación del Servicio Profesional Electoral

Rango	Hombres		Mujeres		Total	
	MSPE	%	MSPE	%	MSPE	%
6.00 a 6.99	4	0.24	1	0.27	6	0.28
7.00 a 7.49	8	0.48	0	0.00	8	0.38
7.50 a 7.99	14	0.84	0	0.00	14	0.66
8.00 a 8.49	35	2.11	5	1.33	41	1.93
8.50 a 8.99	122	7.34	23	6.13	149	7.00
9.00 a 9.49	420	25.27	70	18.67	505	23.73
9.50 a 10.00	1,059	63.72	276	73.60	1,405	66.02
Total	1,662	100.00	375	100.00	2,128*	100.00

*Para efectos de la distribución de resultados por rango de evaluación no se consideró a un miembro del SPE en virtud de que estuvo incapacitado durante el ejercicio 2012 (J. Isabel Martínez Cristóbal, Vocal Secretario del Distrito 01 en el estado de Guerrero)

El promedio que han obtenido los miembros del Servicio Profesional Electoral en la Evaluación del Desempeño en cada uno de los ejercicios evaluados, se observa en la figura 39. En dicha figura se puede observar que el promedio de la Evaluación del Desempeño de los miembros del Servicio del ejercicio 2012 bajó respecto al ejercicio 2011 en 0.181 puntos.

Figura 39. Promedio del Servicio Profesional Electoral por ejercicio evaluado



IV. Reflexiones a partir de los resultados de la Evaluación del Desempeño 2012

Sin duda alguna, la evaluación del desempeño de los miembros del Servicio Profesional Electoral es un proceso complejo; por un lado, en la definición de las metas intervienen diferentes funcionarios cuyo compromiso con el proceso, visión sobre el desempeño, resultados que esperan de los miembros del Servicio, y claridad de pensamiento para aterrizar dicha visión en indicadores y atributos, se refleja en el diseño de las metas, tanto individuales como colectivas; por otro lado, nos encontramos con los evaluadores y la complejidad para hacer prevalecer la objetividad al momento de aplicar la evaluación.

Sin embargo, hay que reconocer que en nuestro propósito de fomentar un cambio cultural en la gestión del desempeño, se han tenido algunos avances, entre los más relevantes encontramos los siguientes

- La construcción y asignación de metas no es una actividad unidimensional ni discrecional. Teniendo como guía insoslayable el rigor metodológico para la construcción de metas, ésta finalmente se caracteriza por ser un proceso plural e incluyente. Por tanto, creemos que redundará en más y mejores beneficios para el Instituto. Un ejemplo de ello, es que para 2012 participaron en el diseño de metas áreas como la Coordinación de Asuntos Internacionales, la Coordinación de la Unidad de Servicios de Informática, el Centro para el Desarrollo Democrático, la Coordinación Nacional de Comunicación Social y la Unidad Técnica de Planeación. A partir de las metas colectivas para los órganos desconcentrados, se mejoraron los resultados de manera cualitativa y cuantitativa en este tema.
- Para 2012 hubo una mejor coordinación para que los miembros del Servicio, particularmente de órganos desconcentrados, pudieran emitir sus observaciones sobre las metas diseñadas por las áreas normativas de oficinas centrales. En este ejercicio, se tomaron en cuenta un mayor número de observaciones emitidas por los miembros del Servicio de órganos desconcentrados.
- El Despliegue de metas se inició con mayor anticipación que en 2011. Esto mejoró el diseño de las metas individuales y colectivas respecto al ejercicio anterior. En cada ejercicio se observa mayor interés de las áreas normativas para que el diseño, seguimiento y evaluación de las mismas se realice con calidad y de manera oportuna.
- El nuevo modelo de evaluación ha permitido, a través de las metas, mejorar los resultados de los miembros del Servicio y en consecuencia, también los resultados de las áreas normativas responsables del diseño y evaluación de las metas.
- El trabajo coordinado con la Unidad Técnica de Planeación logró en las metas, en particular las colectivas, mayor alineación a los objetivos estratégicos del Instituto y cada vez hay más involucramiento de las áreas normativas. De las 149 metas colectivas que se aprobaron (de 3 a 5 por entidad) 15 de ellas fueron iguales, lo que permitió aplicar el reescalamiento para las metas colectivas, previsto en el artículo 44 de los Lineamientos. Con ello se fomentó una mayor equidad entre las entidades y las direcciones ejecutivas.

- El promedio de calificación final de los miembros del Servicio bajó 0.181 y se logró mayor dispersión de calificaciones: se redujo el número de evaluados con calificación final de 10, pasando de 340 en 2011 a 14 en 2012. Además, es importante mencionar que 6 miembros del Servicio obtuvieron una calificación menor a 7.0.

Por otro lado, no dejamos de reconocer la necesidad de que las calificaciones que asignan los evaluadores correspondan realmente al desempeño del evaluado. Esto debe reflejarse necesariamente en una disminución más significativa del promedio de la calificación final. Para ello es necesario trabajar en lo siguiente:

- **Despliegue de metas.** Con los ejercicios de 2010, 2011 y 2012 se ha constatado que se requiere mayor precisión y reto en las metas, pero también que es vital considerar la complejidad del entorno para su ejecución, de tal forma que se refleje en los indicadores de la meta correspondiente. Si bien los Lineamientos y la Guía para el Despliegue de metas lo contemplan, se debe enfatizar con las áreas normativas para que lo tomen en cuenta.
- **Objetividad en la evaluación.** Se debe fomentar en los evaluadores que asuman su responsabilidad de dar seguimiento y de evaluar conforme a los soportes documentales establecidos para la meta; y en caso de competencias, conforme a los incidentes críticos observados durante el periodo a evaluar. Para ello la DESPE debe continuar con los ejercicios de revisión de los soportes documentales utilizados en la evaluación y establecer un sistema de consecuencias para aquellos evaluadores que no lo hagan adecuadamente. Una manera positiva de hacerlo es dar continuidad a la meta colectiva relacionada con la aplicación de la evaluación. De esta manera, se fomenta que al mismo tiempo todos los evaluadores tengan presente los principios de objetividad, certeza, imparcialidad y transparencia al momento de aplicar la evaluación

Estas reflexiones, aunadas a propuestas que se reciban de las autoridades, de las áreas normativas y de los propios miembros de Servicio Profesional Electoral serán consideradas en la elaboración de los Lineamientos para la Evaluación del Desempeño correspondiente al ejercicio 2014 que deberá aprobar la Junta General Ejecutiva el próximo mes de diciembre, previa autorización de esta Comisión del Servicio Profesional Electoral.

ANEXO ÚNICO: Dictamen de resultados de la Evaluación del Desempeño 2012 de los miembros del Servicio Profesional Electoral.